

INTRODUÇÃO: TORNANDO OS SONHOS REALIDADE. USANDO *DRAGON DREAMING* PARA CONSTRUIR UM PROJETO EXTREMAMENTE BEM SUCEDIDO: UMA ABORDAGEM ABRANGENTE EM ESTÁGIOS

Por John Croft

Quinta feira, 19 de fevereiro de 2009.

Tradução: Felipe Simas (Julho de 2011). Revisão e figuras: Áureo Gaspar (Dezembro de 2011)

Título original: FACT SHEET NUMBER #5. INTRODUCTION: MAKING DREAMS COME TRUE: USING *DRAGON DREAMING* TO BUILD AN OUTRAGEOUSLY SUCCESSFUL PROJECT: A COMPREHENSIVE STAGE APPROACH

RESUMO: Eis o processo fundamental da abordagem do *Dragon Dreaming* para o desenvolvimento de projetos, junto com uma explanação sobre os sintomas que surgem quando os projetos se encontram bloqueados.



Esta versão e a obra original de John Croft estão licenciados sob uma licença [Creative Commons Atribuição-Compartilhável 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/). Permissões além do escopo desta licença podem ser solicitadas a jdcroft@yahoo.com.

Sumário

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO: CONSTRUINDO UMA PONTE QUE VAI DAQUI ATÉ LÁ..... | 2 |
| CONSTRUINDO UM NOVO TIPO DE PROJETO | 3 |
| A PRÁTICA DO PINAKARRI: ESCUTA PROFUNDA | 5 |
| O CAMINHO ALTERNATIVO DO <i>DRAGON DREAMING</i> | 7 |
| ESTABELECENDO UMA MOLDURA..... | 9 |
| ELABORANDO O PROCESSO | 13 |
| O PRÓXIMO NÍVEL DE DETALHE..... | 15 |
| PRIMEIRO PASSO – SONHAR..... | 16 |
| SEGUNDO PASSO – PLANEJAR | 17 |
| TERCEIRO PASSO – REALIZAR..... | 18 |
| QUARTO PASSO – CELEBRAR | 19 |
| OS ESTÁGIOS DO DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS DE REALIZAÇÃO DE PROJETOS | 22 |
| COMO CHEGAR: UMA FERRAMENTA PARA DIAGNOSTICAR O QUE VAI BEM E O QUE VAI MAL..... | 23 |

“Grandes massas de pessoas vivem na verdade em suspense diante do iminente advento de algo desconhecido que pode mudar inteiramente o seu destino coletivo... O Ser Humano (sic) não sabe como ser um Homem verdadeiramente moderno... O Homem inventou a história do Dragão malvado, mas se houve algum dragão mal, este foi o próprio Homem... Aqui temos o paradoxo humano: o Homem preso por sua capacidade extraordinária e suas realizações, como em uma areia movediça – quanto mais usa o seu poder mais precisa dele.”

Aurello Pecceci, fundador do Clube de Roma.

INTRODUÇÃO: CONSTRUINDO UMA PONTE QUE VAI DAQUI ATÉ LÁ

Como você faz o seu próprio sonho ou de outras pessoas se tornar realidade? Atualmente, em toda parte existe uma lacuna entre como as coisas são e como elas podem vir a ser. Para alguns, esta lacuna pode ser estreita e fácil de ser atravessada. Para outros, esta pode ser um abismo largo, profundo e aterrorizante. Em certos casos as tendências apontam para um futuro com maiores problemas, com o aparente aumento de probabilidades desfavoráveis onde a possibilidade de um desdobramento para melhor parece evaporar.

Em 1983, eu estava em Mendi, na província das Terras Altas do Sul da Papua Nova Guiné, trabalhando no Projeto de Desenvolvimento Rural Integrado das Terras Altas do Sul, financiado pelo Banco Mundial, projeto este que foi desenhado para fazer a ponte sobre a lacuna descrita no parágrafo anterior. Este projeto teve uma história interessante. A província das Terras Altas do Sul foi a última parte da Papua Nova Guiné em que os exploradores europeus penetraram. Com uma população atual de quase meio milhão de pessoas, a maior parte da província só teve contato com exploradores e administradores europeus a partir das décadas de 1950 a 1960. Até então, a maior parte da população acreditava que o universo terminava onde o céu tocava a terra do outro lado da montanha que os cercava, e que os europeus eram literalmente ‘homens do espaço exterior’. O primeiro contato com os europeus foi para o povo local uma experiência semelhante ao que se teria sido um contato com seres extraterrestres que viessem nos informar que na verdade éramos parte de um império intragaláctico.

Em 1983, o Governo da Papua Nova Guiné, em seu segundo plano quinquenal, decidiu primeiramente solicitar que cada província criasse seu próprio plano. A partir disto o Escritório Nacional de Planejamento avaliou quais partes dos planos de cada província eram idênticos e, de acordo com a constituição nacional, deveriam ser tratadas nacionalmente, quais partes eram específicas a cada província e poderiam ser apoiadas nacionalmente, e quais partes seriam omitidas. Tal abordagem ainda é bastante recomendável e pode ser aplicada de forma favorável em qualquer “organização de ponta” que possua uma estrutura federativa representando os interesses de grupos minoritários.

O Governo das Províncias das Terras Altas do Sul, a meu pedido, havia decidido fazer o mesmo, e concordamos em usar a técnica da “Conferência de Pesquisa” (*Search Conference*), desenvolvida inicialmente por Fred Emery, do Centro para Educação Continuada da Universidade Nacional Australiana em Canberra. A “Conferência de Pesquisa” é uma técnica que prevê a reunião de todos os formadores de opinião e atores sociais que podem influenciar em uma determinada situação, para considerar as lacunas existentes entre os futuros desejável, possível e provável. Após avaliar os fatores que dificultam ou auxiliam na conquista das metas desejadas, são desenhadas estratégias para se atingir aquilo que se deseja coletivamente.

Para estas oficinas, nos sete distritos dos vales remotos e montanhosos da Papua Nova Guiné, convidamos o diretor da escola secundária local, administradores provinciais, políticos locais, magistrados das cortes dos vilarejos, supervisores de turmas de alfabetização, agentes de saúde, membros da equipe de planejamento do distrito, missionários, líderes religiosos e líderes de grupos de jovens e de mulheres. Após uma semana de trabalho em conjunto, eles deveriam definir as prioridades para o desenvolvimento local, que seriam incluídas no plano distrital. Este seria tecido em um Plano Provincial nos moldes desejados pelo Escritório Nacional de Planejamento.

Eu me lembro de estar sentado ao lado de Francis Awesa, então Oficial de Planejamento Provincial, quando se levantou um homem idoso, que não havia falado durante os encontros em Mendi. De pés descalços, usava um terno surrado, um cinto escuro e um avental típico feito na vila, com folhas de dracena cobrindo suas nádegas. Um silêncio de expectativa desceu sobre o recinto quando ele começou a cantar. Como eu não entendia a língua local, *Anggal Heneng*, eu perguntei ao Francis “O que ele está dizendo?” Francis pediu para que eu me silenciasse e ele me diria assim que o canto terminasse.

Parece que o homem era da vila que ficava acima de Mendi, a capital da província. Foi ele que, quando menino, teve contato com os primeiros europeus e os guiou vale acima. Até então o seu povo não tinha ideia da existência de um mundo mais amplo. Ele também foi o líder que pouco depois persuadiu o seu povo a abrir mão da terra sobre a qual a capital da província foi construída. Ele cantou como, sentado em sua montanha, assistiu os europeus fazerem coisas que ele nunca havia imaginado ser possíveis. Muitas eram as maravilhas das quais seu povo tinha grande necessidade. Contudo, disse também que viu os europeus fazendo coisas que eram completamente estúpidas e que de forma alguma deveriam ser disseminadas em meio ao seu povo.

Observando as maneiras dos *Kondol* ou “homens vermelhos”, como ele chamava a nós europeus (pela forma como ficamos facilmente vermelhos quando expostos ao Sol das Terras Altas), ele também começou a ver o seu povo de uma nova maneira. Ele viu coisas de seu povo que eram verdadeiramente maravilhosas e de grande utilidade para os europeus. Ao mesmo tempo, viu coisas em seu povo que eram igualmente estúpidas e que não deveriam ser espalhadas.

Segundo o ancião, o verdadeiro desenvolvimento provincial era um novo tipo de ponte a ser construída entre os dois povos. Poderia começar, ele sugeriu, como uma simples ponte de cordas, mas deveria ter um portão em cada ponta. Do lado europeu, deveria deixar passar as características necessárias para um futuro desejável e excluir as coisas indesejáveis. O mesmo deveria acontecer do lado das vilas tradicionais da Papua Nova Guiné. Quando mais e mais pessoas entrassem na ponte, esta deveria ser refeita, primeiro com madeira e depois com aço e concreto, permitindo que cada vez mais pessoas de seu povo pudessem subir à ponte. Um dia, ele profetizou, todos estariam sobre a ponte, e seria possível dismantelar os portões em cada ponta, pois o verdadeiro desenvolvimento estaria acontecendo. O desempenho da sua oratória cantada foi virtuoso, provavelmente sem igual nos nossos dias. Ele se sentou e um silêncio profundo e respeitoso pairou sobre o recinto.

Para mim, esta imagem gráfica, criada pelo canto de um homem analfabeto, porém de grande sabedoria, traz a verdadeira fonte da arte sustentável do *Dragon Dreaming*, o segredo de tornar os sonhos em realidade. *Dragon Dreaming* é a arte de se construir pontes, criando a estrutura que liga o ponto em que estamos hoje ao ponto no qual gostaríamos de estar, e que permite que nos movamos seguramente através desta ponte desde onde nós somos agora até o que poderemos vir a ser. No entanto, diferente das pontes normais, esta ponte é construída ao longo do percurso. E, como toda jornada, se inicia com um único passo.

CONSTRUINDO UM NOVO TIPO DE PROJETO

Isto me remete de volta à primeira pergunta colocada neste texto. Como tornar real o seu sonho ou o sonho de outras pessoas? A liderança é frequentemente necessária para que comecem a acontecer coisas que não aconteciam antes. Em Mendi, bem como em todos os locais, existe uma lacuna entre como as coisas são e como podem vir a ser. Muitas pessoas recorrem aos seus “líderes” em busca de soluções. Pode parecer que a liderança efetiva seja meramente a questão de fazer a ponte sobre esta lacuna, de construir a ponte, de permitir que os outros venham trabalhar com o líder para alcançar sua visão pessoal ou a visão do grupo. Contudo, a dependência de lideranças geralmente resulta em passividade e, enquanto as pessoas esperam seus líderes, nos governos, na indústria ou em nossas comunidades, façam as mudanças que queremos ou que vemos como necessárias, as coisas vão de mal a pior.

A recente Cúpula da Mudança Climática em Copenhague é um exemplo clássico. Apesar da urgência em se encontrar soluções, e do reconhecimento de que algo deve ser feito para que o nível de CO₂ atmosférico fique abaixo de 350 partes por milhão para que se estabilize o clima dentro dos limites que permitiram o desenvolvimento da civilização humana, nada aconteceu. Os líderes ficaram paralisados no velho paradigma no qual prevalecem interesses nacionais concorrentes. Os líderes dos negócios dizem que nada podem fazer se não houver um marco regulatório ou um mercado para os seus produtos. Esperar que os outros nos tragam as respostas para os nossos problemas parece não funcionar nos dias de hoje. Precisamos de uma nova abordagem, um novo paradigma. Em Copenhague ficou claro que não se pode esperar muito dos líderes políticos ou empresários. Ao contrário, precisamos da comunidade, com se diz frequentemente “Quando o povo lidera, os líderes seguem”, ou ainda, “nós somos as pessoas pelas quais estávamos esperando”!

É sobre isso que trata o processo de construção de projetos usando o *Dragon Dreaming*.

Os resultados da maior parte dos projetos comunitários pode ser muitas vezes um tanto deprimentes. Um estudo de 16 anos atrás na Austrália ocidental, assim como em outras partes do mundo, mostrou que 90% dos pequenos projetos que foram implantados geralmente não sobreviveram mais do que 03 anos. As pessoas envolvidas frequentemente ficam estressadas, esgotadas e juravam nunca mais se envolver em coisas deste tipo. Mas não precisa ser assim. Existe um caminho alternativo.

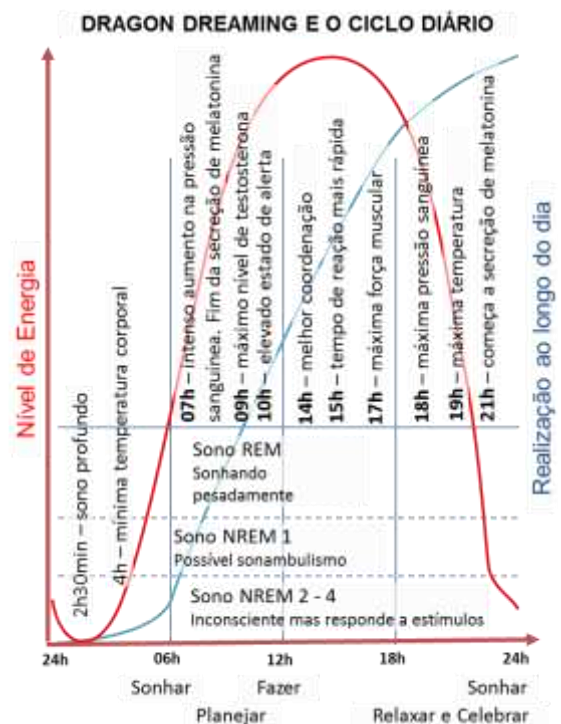
O método do *Dragon Dreaming* diz respeito ao desenvolvimento de projetos extremamente bem sucedidos. Mas, primeiramente, o que é um “projeto”?

Normalmente as pessoas pensam em projetos como sendo alguma atividade especial, fora da vida normal do dia a dia. Porém isto está longe da verdade. Por exemplo, para o Instituto de Gestão de Projetos o projeto é definido como “qualquer esforço temporário na busca de se alcançar um determinado objetivo... independente do tamanho, orçamento ou duração do projeto.”

Em *Dragon Dreaming* um projeto é definido como sendo qualquer ação planejada para se alcançar resultados específicos dentro de um dado tempo.

Esta definição engloba praticamente todas as ações humanas intencionais como sendo um “projeto” o que, em certo sentido, é bem verdadeiro. Pense em um dia típico. Você começa o dia dormindo, o estado de consciência mais próximo da morte que alguém pode estar em vida. A atividade cerebral é reduzida ao mínimo, apesar de que mesmo dormindo você está processando informações recebidas do ambiente, como sabe bem qualquer pai que acorda com o choro de uma criança à noite. O sono vem em diversos estados, normalmente descritos como “Sono” ou “Movimento Rápido dos Olhos” (MRO) e o sono Sem Movimento Rápido dos Olhos (SMRO), associado a um estado de inconsciência mais profundo, no qual a noção de si mesmo é totalmente suspensa.

Então você acorda, talvez com a lembrança de um dos últimos seis ou sete sonhos que teve durante a noite, pronto para iniciar o dia. Seu sonho pode colorir as primeiras horas do dia. Neste estado recém desperto, a parte do cérebro logo abaixo do córtex motor, usada para o planejamento das estratégias do dia, se torna mais ativa, e você coloca uma série de atividades em mente, na intenção de coordenar suas ações para atingir certos objetivos. Outros planos são incubados ao longo do dia, uma vez que nosso nível de atividade e atenção atinge seu pico entre as dez horas da manhã e as duas da tarde, permanecendo os reflexos rápidos até o fim da tarde. Com o cair da noite, começamos a diminuir o passo, e precisamos relaxar por períodos mais longos e, à noite, com o aumento dos níveis de melanina no cérebro, a capacidade de nos mantermos acordados diminui e o dia termina como começou, dormindo. O nível de atividade no decorrer do dia é representado pela linha vermelha na figura ao lado, enquanto que as conquistas cumulativas são representadas pela linha azul.



Este padrão de aumento e queda da energia investida reflete a natureza de qualquer projeto sustentável, com o início e o fim demandando os menores níveis de energia enquanto que a parte central ou o meio de um projeto exige o máximo investimento de energia. Da mesma forma, as realizações de um dia aumentam mais lentamente no início, acelerando no meio do dia e à noite tornam a diminuir, de forma similar à natureza das conquistas ao longo de um projeto. Portanto, num sentido efetivo, as atividades típicas ao longo de um dia podem ser consideradas “projetos”.

Um padrão semelhante pode ser encontrado não só na escala de um dia, mas também ao longo de uma vida. Desta forma, nossa vida, do nascimento à morte, poderia ser considerada como um único projeto. No início descobrimos nosso propósito na vida, trabalhamos para realizá-lo e, na noite da nossa vida, colhemos os frutos do que plantamos.

Da mesma forma, cada dia de nossas vidas pode ser considerado um projeto separado, e toda a uma vida pode ser vista desta maneira. Culturas e civilizações inteiras também passam por um processo semelhante, germinando nas vidas das primeiras gerações, crescendo rapidamente em direção a seu clímax e declinando tempos depois, mas contribuindo como um todo para o surgimento de culturas futuras. Geralmente, tais “projetos multigeracionais” acontecem em circunstâncias excepcionais, mas podem ser mais comuns do que imaginamos. Por exemplo, as revoluções sociais, políticas, tecnológicas, científicas e econômicas associadas com a cultura ocidental da Revolução Industrial compreendem tal projeto “multigeracional”.

A transição de uma sociedade de crescimento industrial para uma sociedade que sustente a vida, o que Joanna Macy e David Korten denominam “A Grande Virada” é, de acordo com o método *Dragon Dreaming*, o projeto central mais importante dos tempos em que vivemos. Contudo, a maior parte dos projetos em que nos engajamos não são considerados multigeracionais. Duram normalmente mais do que um dia, porém menos do que uma vida inteira, e embora envolvam muitas pessoas, não envolverão múltiplas gerações.

O fato de nós seres humanos termos “objetivos” ou “intenções” é uma das características que nos define como indivíduos e como espécie. Nos ajuda a definir o que entendemos como consciência humana. Apesar da tomada de consciência ser considerada como o monitoramento interno de estados mentais pessoais, isto não ocorre no vácuo. A tomada ou despertar da consciência é moldado pelo nosso modelo interno do mundo, criando uma representação do que entendemos como mundo. Este modelo é baseado, em parte, em experiências passadas, mas também é moldado pela intenção. A intencionalidade se relaciona com aquilo que nossa mente está engajada e, junto com a consciência, determina o que se deve ter em mente. A intenção ajuda a moldar aquilo em que prestamos atenção e como obtemos novas informações, que refletem de volta nos modelos de mundo que construímos e nos quais vivemos nossas vidas. Neste sentido, ser humano é criar em conjunto projetos colaborativos, que por sua vez nos ajudam a criar o que e quem somos.



A PRÁTICA DO PINAKARRI: ESCUTA PROFUNDA

Logo, um projeto nunca é algo confinado totalmente a um único indivíduo. É um processo de comprometimento, um diálogo profundo com o mundo que é externo àquele definido pela própria pessoa. O projeto, neste sentido, pode ser visto como a forma que o indivíduo se cura da separação, do medo, da alienação ou da dominação do mundo ou pelo mundo. Requer um processo de “escuta profunda” se for para se tornar um diálogo verdadeiro e não um simples monólogo administrativo. Tal “escuta profunda”, chamada pelo povo aborígene *Mandjilidjara Mardu* do Grande Deserto Arenoso da Austrália Ocidental de “*Pinakarri*”, é necessária não só entre os seres humanos envolvidos no projeto, mas também entre os seres humanos e os demais animais, plantas e toda a paisagem que é por eles compartilhada. Tal escuta profunda é feita tanto com os olhos quanto com os ouvidos.

Ita Gabert, uma instrutora de *Dragon Dreaming* na Alemanha e no Brasil, sugeriu que há um número de diferentes níveis de “escuta profunda”:

- **Nível 1:** É apenas ouvir o som de outra voz.
- **Nível 2:** É ouvir com o filtro do que você já sabe.
- **Nível 3:** É só ouvir a informação da mensagem que está sendo enviada.
- **Nível 4:** Você ouve também o contexto da mensagem que está sendo enviada. Vocês estão ouvindo de um espaço que é novo – maximizando seus próprios “Aha!” ou experiência de *Eureka*.
- **Nível 5:** Você é capaz de ouvir entrelinhas, no mais profundo nível quase “telepático”, a partir do qual a pessoa está comunicando.
- **Nível 6:** Escuta criativa – você está escutando ativamente e, pela maneira como você ouve, incentiva uma comunicação mais profunda por parte da outra pessoa.
- **Nível 7:** Escuta profunda, onde o silêncio é também uma forma de comunicação, e você está ciente da Terra falando e ouvindo simultaneamente.

Com se consegue praticar o *Pinakarri*? Na nossa cultura, quando estamos recebendo uma comunicação, já

estamos imediatamente engajados em um diálogo ou debate interno, baseado em nossas expectativas do que está acontecendo, fazendo avaliações baseadas em nossa experiência prévia. “Sim, ele está certo!”, ou “Não, isto está errado!”, ou “Hummm... Terei que pensar sobre isto!” Tais vozes internas nos são tão familiares que muitas vezes nem percebemos que este diálogo interior está acontecendo. O leitor pode estar passando por este processo neste momento. Se você não sabe de qual diálogo interno eu estou falando, eu normalmente falo aos participantes de *workshops* que é o diálogo interno que acabou de perguntar “Que será este diálogo interno do qual ele está falando?”

Parar esta voz interna, de forma a estar verdadeiramente presente nas comunicações que recebemos do mundo humano ou dos mundos extra-humanos nos quais estamos sempre inseridos, não é fácil para muitos de nós. Mas há uma forma. Nós estamos ligados de formas as quais sequer imaginamos. Em média, uma pessoa pode ficar até quarenta dias sem comida e quatro dias sem água; mas não pode ficar quatro minutos sem respirar. Mais de 94 % da nossa energia vital vem da respiração; sem o oxigênio que respiramos teríamos que obter nossa energia da fermentação, que é bem menos eficiente do que a respiração. É admirável que, em muitas línguas, a palavra respirar é a mesma usada para significar fôlego. Em hebraico era *ruach*, a palavra usada na segunda linha do Gênesis, na qual o “*ruach*” de Deus se moveu sobre as águas. Nós falamos em “espírito”, do latim “respirar”. Uma pessoa pode estar inspirada (inspirou o ar), pode ter expirado (morreu ou expirou o ar), ou pode estar conspirando (respirando junto). Culturas antigas acreditavam que a alma deixava o corpo com a última expiração para se tornar uma com o “espírito” dos ventos. A nossa atmosfera contém a mesma quantidade de inspirações/respirações humanas que os átomos em cada inspiração/respiração. A nossa respiração é um dos poucos processos que pode ser controlado de forma consciente ou inconsciente. Tornar-se totalmente consciente do ato de respirar, seguindo cada inspiração entrando pelas narinas, passando pela garganta e entrando nos pulmões, é uma ótima forma de acalmar a mente barulhenta. Isto facilita o processo de escuta profunda, silenciando os julgamentos internos, para se praticar o *Pinakarri*.

Para aqueles interessados em praticar o *Pinakarri*, tentem agora. Primeiramente, conecte-se com a Terra, sinta-a suportando você sob os seus pés, no lugar em que está sentado. Agora respire e tente se manter consciente da entrada e saída do ar. Ao inspirar e expirar visualize a energia do oxigênio viajando até o seu coração. Torne-se agora consciente de onde você está retendo de forma mais intensa a energia em seu corpo. Muitas vezes, isto se dá em conjuntos de músculos contraídos. A manutenção por longo tempo deste estado de tensão envia uma mensagem química ao seu corpo de que você não precisa de músculo mais naquele local e o seu corpo irá substituir a fibra muscular por fibrina cartilaginosa, impossibilitando assim relaxamento. O corpo de pessoas de idade avançada se torna enrijecidos por tais tensões, afetando sua postura. Na próxima inspiração, visualize a sua energia viajando do seu coração até as células centrais onde a energia está sendo retida, e use a sua respiração para dissolvê-la. Na expiração seguinte, puxe a tensão ou cansaço de volta para o seu coração, e na próxima inspiração passa do seu coração para os pulmões, expelindo-a com o ar na próxima expiração. A prática de tal respiração consciente, circular e conectada também é uma ótima forma de lidar com medos e fortes emoções de todos os tipos. Com a prática, é possível até mesmo se conectar com a atmosfera de tal forma que se tem a impressão de que o ar está nos respirando, entrando ativamente pelo corpo e criando conexões com humanos e não humanos ao nosso redor.

Se a tensão não relaxar espontaneamente, pode ser útil visualizar a tensão como uma cor. Atribuir então a ela uma temperatura e textura. Qual será a sensação de tocá-la? Tente visualizar o centro de tal sentimento, a célula em que a tensão se origina. Se isto não ajudar, é possível em alguns casos conectar-se com a sensação de uma emoção sutil, como ouvir uma música sendo tocada a grande distância. Esta conscientização pode bastar para levar a um relaxamento espontâneo, frequentemente associado a um suspiro durante a expiração. Se ainda assim não se desfizer da tensão, é provavelmente porque esta não é a primeira vez que sente tal emoção associada a esta tensão. Siga a cadeia de memórias até a primeira vez nesta vida em que esteve consciente da ligação emoção-tensão. O seu ser criança ou jovem, frequentemente tem uma mensagem – alguma comunicação não pronunciada com as pessoas ao redor, e pode te ajudar a se conscientizar do que o jovem dentro de você estava tentando dizer. Imaginar que é possível se comunicar com esta versão mais jovem de você mesmo pode ajudar imensamente, especialmente se você pode garantir “a eles” que você ouviu a mensagem que outros não perceberam, e que você pode estar aberto para as necessidades desta pessoa, quando outros estavam fechados a ela. Imaginando tomar em seus braços o jovem dentro de você, ou estreitando-o ao seu coração, pode ajudá-lo a relaxar.

Recentemente, em um workshop de *Dragon Dreaming*, tínhamos que ir muito rápido para poder cobrir todo o conteúdo dentro do tempo disponível. Henry, um dos participantes, confessou estar segurando esta tensão com raiva no seu coração. Quando estava respirando na maneira Pinakarri, disse que sentia uma energia quente, ligeiramente avermelhada, se movimentando nesta região. Ao se conectar com a mensagem que não foi transmitida quando criança, Henry sentiu a tensão se dissolver em cinzas escuras, que eram mais fáceis de ser eliminadas de seu corpo. Sua postura mudou e foi capaz de, a partir daí, estar totalmente atento ao processo de uma maneira que os seus julgamentos e experiências anteriores não permitiam.

Se você esteve praticando o *Pinakarri*, você deve agora voltar e focar a sua consciência no ambiente ao seu redor. Pode ser que agora você se sinta capaz de focar com maior atenção nas mensagens humanas e extra-humanas que está recebendo – de fato, os povos aborígenes na Austrália são capazes de se sintonizar com seu ambiente através do *Pinakarri*, percebendo aspectos de seu mundo que os europeus não conseguem.

O CAMINHO ALTERNATIVO DO *DRAGON DREAMING*

A partir de grande parte da nossa experiência no método ocidental de projetos, os gestores frequentemente reivindicam a propriedade de todo o processo de organizar e tocar os projetos, tentando controlar seus resultados. Porém este é o resultado de se inflacionar drasticamente a importância do processo de “gestão”. Isto também decorre da tentativa de se obter “poder sobre” o mundo, ao invés de compreender que tal poder é construído, em última análise, sobre o mito do poder da violência da coação e da redenção. Dizem “Gerencie o projeto com sucesso” ou então você verá que o projeto tomou o controle sobre você. Portanto, para realizar um projeto com sucesso, dizem que precisamos de “Gestão de Projetos”, envolvendo as etapas de Integração do Projeto, Escopo do Projeto, Tempo do Projeto, Custo do Projeto, Qualidade do Projeto, Recursos Humanos do Projeto, Comunicação do Projeto, Risco do Projeto e Aquisições de Projeto. Porém, esta abordagem convencional confina nosso pensamento a ser totalmente linear, lógico e “com a parte esquerda do cérebro”, que é um entendimento completamente equivocado da verdadeira natureza de um projeto. A partir da nossa experiência, esta “gestão e administração do projeto” é apenas um dos doze processos essenciais, necessários para realizar projetos bem sucedidos. Muitas outras coisas são necessárias antes e depois que o processo de gestão possa ser bem sucedido, e a posse sobre o projeto por parte dos gestores é normalmente uma forma de eliminar a espontaneidade e a criatividade essenciais para que um projeto seja um sucesso.

Ao analisar qualquer projeto, vemos que todos começam como o sonho de uma única pessoa. Mas de que tipos de sonho estão falando? T. E. Lawrence (Lawrence da Arábia) escreveu que “*Todos os homens sonham; mas não de forma semelhante. Aqueles que sonham durante a noite nas profundezas poeirentas de suas mentes acordam de manhã e descobrem que foi só um sonho: mas os que sonham durante o dia são homens perigosos, pois podem agir de olhos abertos para torná-los realidade.*” A criatividade que é liberada por tal tipo de sonho, no entanto, é muitas vezes originada nas profundezas poeirentas da mente que Lawrence subestimou.

Infelizmente, com frequência o sonho é o ponto em que os projetos param. Cerca de 90% dos projetos ficam paralisados e não ultrapassam a fase do sonhar. Este processo de sonhar sobre o qual estamos falando leva o indivíduo a se conectar com suas motivações mais profundas. O processo *Pinakarri* de “escuta profunda” não é só sobre escutar o mundo, mas também requer que se escute verdadeiramente o seu interior, para alcançar o som sutil das nossas necessidades e aspirações mais íntimas. Infelizmente, a nossa cultura considera o sonho como um estado subjetivo, irreal, fora do tempo. Falar que alguém “sonha acordado” é tido como um insulto, um atributo de quem está “fora da realidade”. Mas, como disse Martin Luther King, em seu poderoso discurso que deu origem ao movimento de Direitos Civis, “Eu tenho um sonho”. São sonhos poderosos expressados de forma convincente que permitem a nós, seres humanos, visualizar novas possibilidades, e comprometer nosso esforço e tempo para tornar tais sonhos realidade. Estes sonhos só são possíveis devido à consciência de que vivemos em um mundo caído e quebrado, um mundo imperfeito, um mundo que não funciona igualmente para todos e no qual a melhoria não é só possível, mas, em certo grau, essencial ao processo pelo qual somos criados. Como sabiam os Aborígenes Australianos e como foi demonstrado por Carl Gustav Jung, os sonhos nos dão acesso à consciência coletiva da humanidade e provém uma fonte que permite a cura profunda de nós mesmos e do mundo.

Projetos que ficam agarrados no estágio do sonhar são frequentemente engavetados até que “um dia eu mexo

nisso”, ou colocados no mundo do nunca-nunca do “se ao menos eu pudesse...”. Permanecem como fantasias pessoais não realizadas.

Para ultrapassar o estágio do “sonhar” o projeto tem que ser compartilhado com outros. Precisa ser assumido por um “time de sonho”, que se junta para concretizar um sonho comum ou coletivo. Um projeto que permanece trancado na imaginação de um indivíduo é um projeto apenas no nome. Para ser bem sucedido o projeto precisa envolver o mundo além do universo pessoal de um indivíduo. Neste processo o indivíduo contribui com investimentos pessoais – de tempo e esforço, energia, imaginação, habilidades, determinação e sabedoria. Pode talvez envolver até mesmo investimento monetário do iniciador. Estes *inputs* são essenciais ao sucesso de qualquer projeto.

No entanto, projetos bem sucedidos possuem também um retorno, um efeito positivo sobre cada pessoa que neles se engaja. Projetos extremamente bem sucedidos possuem o efeito de transformar vidas. As pessoas engajadas descobrirão coisas sobre si mesmas e sobre seu mundo que julgavam impossíveis. Irão adquirir habilidades e conhecimentos que muitas vezes simplesmente não sabiam que não sabiam, melhorando imensamente sua qualidade de vida neste processo. Um projeto de sucesso pode ainda aumentar a capacidade das pessoas em trabalhar calmamente em situações de crise ou traumáticas que possam surgir no futuro. Projetos mal sucedidos, no entanto, podem ter efeitos negativos, como disparar respostas instintivas de paralisia, fuga ou luta, produzindo depressão profunda. Tais respostas podem consolidar estratégias de convívio que talvez não se adaptem a circunstâncias futuras, impedindo que sejam encontradas as soluções para problemas e dificuldades pessoais e sociais. No entanto, mesmo um projeto mal sucedido pode resultar em aprendizado individual ou organizacional. Infelizmente, podem também resultar em consequências negativas tais como desumanização e perda de poder das pessoas envolvidas.

É sempre no mundo em que nos envolvemos nos nossos projetos. Embora seja verdade que criamos nossas próprias realidades, este processo de criação não vem exclusivamente de dentro de nós mesmos, ou apenas através da nossa intenção e consciência. O mundo com o qual nos envolvemos é radicalmente uma “outra” realidade, completamente separada do “eu” de cada indivíduo. Enquanto este limite entre “eu mesmo” e “outro” é negociado, criado segundo a segundo, é preciso reconhecer que não somos “egos encapsulados por pele”. A membrana no entorno de células vivas é, em última análise, um órgão de comunicação entre uma vida interior do “eu” e a vida exterior com a qual se está envolvido. De forma similar, a fronteira entre “eu” e “outro”, “indivíduo” e “ambiente” também é uma membrana semipermeável e é um órgão de comunicação. O enrijecimento desta fronteira em busca de segurança ou invulnerabilidade na verdade reduz o senso de responsabilidade e os processos de comunicação necessários para a resiliência da comunidade, o que leva à tentativa de alcançar a “invulnerabilidade”, em escapar a ser controlado e ao mesmo tempo tentar controlar os demais. Isto reduz a habilidade de resposta e gera indivíduos, organizações e projetos irresponsáveis.

Ao compartilhar este sonho com outros, através de um “Círculo de Sonhos”, o sonho passa a ser da equipe do projeto. Projetos de sucesso requerem que você dance com os seus sonhos ao mesmo tempo em que encare os seus medos mais íntimos. Requer que você descubra que é muito mais do que você pensa que é, para fortalecer a comunidade onde você estiver e contribuir para a cura do planeta trabalhando em algum nível, em serviço da Terra. Todos os projetos de *Dragon Dreaming* são profundamente influenciados por três princípios, trazidos da Fundação Gaia da Austrália Ocidental.

- **Crescimento pessoal** – compromisso com a cura e o empoderamento pessoal. Todos nós somos mais do que pensamos que somos. Nos *workshops* de *Dragon Dreaming* frequentemente digo que a pior forma de preconceito, muito mais agressiva e prejudicial que o racismo ou sexismo, é o preconceito contra si mesmo, além de ser uma forma de preconceito do qual, em última análise, a pessoa não tem como fugir. No entanto todos nós carregamos algum grau de preconceito pessoal profundo. Esta “autoimagem” limita as coisas que pensamos ser possíveis. Confundimos esta imagem com o que somos verdadeiramente, sem perceber que não somos esta imagem, mas sim a pessoa que criou a imagem. Projetos *Dragon Dreaming* são fundamentados no princípio de crescimento para além daquilo que pensamos ser.
- **Construção de comunidades** – fortalecendo as comunidades das quais você faz parte. Comunidades podem ser locais, culturais, de interesse ou organizações. A construção de comunidades é essencial ao *Dragon Dreaming*, visto que em tempos de rápidas mudanças socioculturais, políticas, econômicas e ambientais, as pessoas que vivem e trabalham em comunidades são as que vão conseguir passar melhor. Aqueles

alienados de sua comunidade, vivendo isoladamente de forma hiperindividual, são os que mais dependem de sistemas vulneráveis, frágeis e complexos, facilmente desestruturáveis, e são os que mais sofrerão. Precisamos construir comunidades como se nossas vidas dependessem disto, pois de fato dependem.

- **Serviço à Terra** – aumentando o bem estar e o crescimento de toda a vida. Infelizmente, nós construímos economias que tratam a Terra como uma fonte inesgotável de recursos e como um buraco sem fim onde depositamos nossos resíduos. Nós tiramos e tiramos da Terra, raramente pensando sobre o que ela necessita para manter sua saúde e vitalidade. O dano que causamos e continuamos a causar diariamente é um resultado da nossa exploração excessiva da Terra, e desta forma estamos consumindo a vida do planeta com o nosso desejo de transformá-la em dinheiro. Os projetos *Dragon Dreaming* são baseados no princípio de dar mais do que receber, de recuperar ambientes degradados onde for possível e garantir que de alguma forma o ambiente seja melhor para toda a vida, como resultado da sua existência.

Na concepção, começamos como uma única célula viva. Esta célula é ‘totipotente’, capaz de se desenvolver em todos os tipos de tecidos encontrados no corpo humano. O grau de organização é impressionante. Contidas dentro desta membrana viva estão as instruções sobre como se engajar com o mundo vivo do útero materno, para negociar os recursos necessários para crescer como um indivíduo separado, e como eliminar toxinas que se deixadas acumular envenenariam o indivíduo em desenvolvimento. Mas não são apenas as instruções que herdamos de nossos pais. São também as estruturas que permitem que este conjunto de instruções se comunique com o ambiente interno e externo no qual a célula se encontra. Ao invés de ser escravos de um conjunto de instruções, como somos levados a acreditar pelos engenheiros genéticos, o processo de construir uma nova vida pode ser visto como um modelo que delinea a comunicação com o ambiente em que cada célula viva se encontra. A organização que ocorre como resposta às entradas e saídas entre a célula e o ambiente permite que a nova vida se desenvolva. Visto que o ambiente é acolhedor e nutridor, a célula individual se divide. Porém as divisões não são estritamente idênticas. O ambiente do citoplasma, a organização específica da célula dentro do útero e até mesmo o campo gravitacional da Terra interagem para criar planos específicos de clivagem entre as células. Imediatamente estas interações especiais entre a célula e seu ambiente criam eixos de orientação que começam a mudar a velocidade e a composição das divisões subsequentes.

Por exemplo, em embriões de sapo, dois pontos no cérebro em desenvolvimento são quimicamente induzidos para saírem um de cada lado, para formar vesículas óticas que se expandem continuamente até se conectarem com células localizadas na superfície da cabeça. O tecido da vesícula ótica produz outro sinal químico – o indutor – que vai até o tecido superficial. O tecido superficial da cabeça em contato com as vesículas ósseas fica espesso, formando o placóide das lentes. Esta estrutura se dobra para dentro, depois por cima de si mesma e por fim se destaca da superfície da cabeça para produzir uma estrutura que vai se desenvolver em lentes transparentes. As lentes por sua vez induzem o tecido superficial a desenvolver a córnea. O nervo ótico fica cada vez mais forte a partir do primeiro estímulo da retina do olho com a luz do ambiente externo. Nervos que não são direcionados para receber tais estímulos sofrem uma morte pré-programada. Desta forma as células que não se comunicam através da membrana individual se atrofiam e morrem. A questão é o que vem primeiro, o indutor ou o sinal que estimula a produção do indutor. O padrão da “galinha e ovo” é aparentemente de pouca significância, visto que está organizado como um sistema de intercomunicação sem começo ou fim. Da mesma forma são nossos projetos. No nosso lidar com o mundo, entre o individual e o ambiente ao nosso redor, é um processo sem começo e sem fim.

ESTABELECENDO UMA MOLDURA

Como usamos estes conhecimentos para construir um projeto realmente bem sucedido? Apesar de cada projeto ser diferente e existirem enormes diferenças entre uma iniciativa governamental, um empreendimento econômico, um serviço comunitário ou atividade individual, surpreendentemente todos tendem a seguir o mesmo padrão geral. Mesmo que as pessoas estejam completamente inconscientes deste fato, projetos bem sucedidos de qualquer tipo tendem a seguir o mesmo processo. Projetos sem sucesso normalmente falham em função de algum fator crítico, que se fosse superado poderia resultar no sucesso do projeto.

Qualquer projeto começa como uma ideia, uma intenção de uma única pessoa. É esta ideia que é apresentada

a um grupo que se junta com o propósito específico de realizar o projeto. Neste sentido um projeto é um pouco como se “arremessar” uma ideia em um obstáculo na intenção de superar o obstáculo e concretizar a ideia. É como jogar um chapéu sobre um muro, com a intenção de achar um caminho sobre, sob ou ao redor do muro para recuperar o chapéu.

Apenas algumas ideias têm o potencial de se tornarem projetos. Novamente, a ideia de “arremessar” nos ajuda a entender uma possível ideia de projeto. Em todos os casos, um arremesso é feito com uma intenção, a de acertar o alvo ou o gol. Para se criar um projeto ao redor de uma de suas ideias é importante que esta ideia seja expressa de forma que possa cumprir esta função.

Uma meta é objeto de esforço, ambição, destinação ou objetivo que alguém almeja. Ideias deste tipo são criadas o tempo todo. Mesmo sem notar, uma pessoa cria em média uma ideia de meta a cada dez minutos de seu tempo acordado. Mais de 90 % destas ideias morrem antes de nascer. Falham em se tornar ações. Menos de uma em cada dez passa para o próximo passo.

Com todo mundo criando ideias o tempo todo, existem bilhões de possíveis ideias de projetos circulando ao mesmo tempo. De fato existem mais ideias de projetos do que cabeças para segurá-las. Neste sentido, ideias de projetos competem por espaço, dentro da mente, para crescer até o próximo estágio. Logo, a maior parte das ideias desaparece no “ruído de fundo”, tornando-se apenas ruídos de nossos pensamentos. Se você não sabe a que “ruído” eu estou me referindo aqui, é a voz dentro de você que acabou de perguntar “A que ruído ele está se referindo?”.

Sendo assim, todos os projetos bem sucedidos são o resultado do encontro entre o indivíduo e seu meio. Como usamos este conhecimento para tornar nossos sonhos realidade? Neste encontro o indivíduo contribui com entradas (*inputs*) e recebe retornos (*outputs*). Se bem sucedido, o ambiente também contribui com *inputs* e recebe *outputs* formando uma interface aberta entre o indivíduo e seu meio. Isto pode ser mostrado de forma esquemática conforme o diagrama abaixo.

Neste encontro, o indivíduo que originou o projeto investe alguma parte de si mesmo. Pode ser apenas algum tempo e esforço. Pode ser algo mais considerável. Quanto maior o investimento, maiores são os riscos e maior a possibilidade de retorno. Investa pouco e receberá pouco. Logo o investimento individual neste encontro do projeto terá um efeito direto sobre o retorno gerado. Em muitos projetos o retorno é menor que o investimento, e o projeto é extinto – sua continuação se torna difícil demais. As demandas individuais não são desproporcionais ao retorno obtido. Nestes casos acontece o que é chamado de “esgotamento” – o desequilíbrio entre investir mais e ter menos retorno indica que sua participação no projeto não é sustentável. O ambiente envolvido em qualquer encontro de projeto não é passivo. O mundo não é uma máquina inanimada ou um mecanismo simples – uma série de alavancas e botões usados para se chegar a um determinado fim. O mundo, o ambiente em que nos encontramos, está totalmente vivo. Está tão vivo quanto qualquer indivíduo, na verdade está mais vivo do que o indivíduo – pois os indivíduos recebem suas vidas desta vida maior.

Portanto, no caso de projetos bem sucedidos, o ambiente também oferece investimentos e recebe retornos. Estes investimentos vêm de várias formas. Pode vir de outras pessoas que se engajam no projeto. Pode vir do mundo não humano do qual fazemos parte, na forma de recursos e materiais deste mundo. Pode vir na forma de informação da qual não se tinha consciência anteriormente ou de novas formas de energia ou inspiração.

O retorno obtido pelo ambiente também é igualmente importante. Assim como o indivíduo, o ambiente será mudado em função de participar do seu projeto. Esta mudança é benéfica para o ambiente ou irá causar algum tipo de problema? Os nomes que damos a estes problemas são “poluição” ou “destruição” ou “exploração”. Muitos projetos no passado não consideravam os efeitos no ambiente – tendo como meta unicamente obter benefícios para os indivíduos. Estes projetos também não são sustentáveis. Eventualmente, se não for atendido, o ambiente sofrerá o equivalente a um “esgotamento” e o projeto irá colapsar. Logo o toma-lá-dá-cá de investimentos e retornos se aplica tanto ao indivíduo como ao ambiente.

Entre o indivíduo e o ambiente existe uma interface aberta, uma “membrana semipermeável” que possui um efeito intrigante. Nós estamos acostumados a pensar em um indivíduo com base em sua *persona* ou personalidade. Esta “personalidade” nós reconhecemos através das palavras e atos da pessoa, o que no Latim é chamado “*per-sonae*” – a máscara usada no palco por atores ancestrais. É esta personalidade que define nossa “autoimagem”. A imagem internalizada que cada um tem de si mesmo. A maior parte das pessoas passa

a maior parte da vida como se esta “imagem” fosse quem eles realmente são. E desta forma ficam limitados. “Eu não consigo...” (complete a frase) e isto ajuda a definir a extensão de suas habilidades. Este tipo de autolimitação leva ao colapso da comunidade, à destruição do ambiente, à guerra, à fome e às epidemias. Na verdade não é o indivíduo que é tão limitado, mas a construção feita por este indivíduo, com base em suas experiências com ambientes passados, que nos levam a assumir esta autoimagem como sendo de alguma forma verdadeira. Mas não é. A autoimagem é uma construção, feita pelo indivíduo como resultado de sua participação em projetos que fracassaram ou não foram bem sucedidos. Neste sentido, um projeto se torna essencial para saber como cada um define a si mesmo. Ele determina quem você é e o que você pode vir a ser.

Infelizmente, muitas pessoas possuem uma visão muito limitada de quem são e do que são capazes. Experiências negativas do passado as levaram a adotar uma imagem reduzida de si mesmas, ferindo sua autoestima a partir destas experiências. Para evitar novos desapontamentos, estas pessoas buscam não se empenhar, e não se envolvem em projetos que se enquadram na nossa definição. Elas dizem “que diferença uma pessoa faz? Eu não posso fazer nada para fazer a diferença!” Esta afirmação, enquanto feita individualmente, é sem dúvida verdadeira. Mas por outro lado é totalmente falsa. É verdade, pois leva o indivíduo a evitar projetos que poderiam fazer a diferença. E é falsa, pois a coisa que impede o indivíduo de “fazer a diferença”, mais do que qualquer outra coisa, é a sua própria autoimagem restrita. A pior forma de preconceito neste mundo, muito mais do que danosa que qualquer racismo ou sexismo é o preconceito contra si próprio – pois em última análise é a única forma de preconceito da qual não se pode escapar. Só você mesmo.

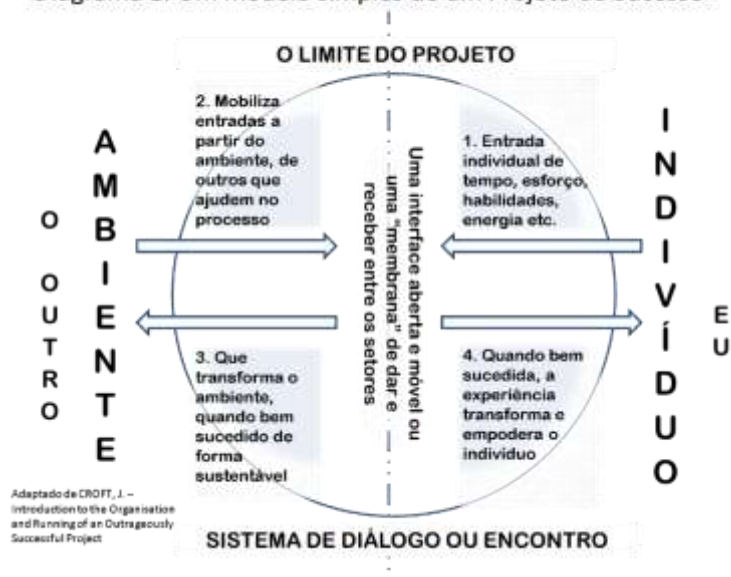
Que habilidades você possui atualmente? Participe em um projeto bem sucedido de outra pessoa e você irá adquirir maiores habilidades e destreza. Crie seus próprios projetos bem sucedidos e você crescerá de maneiras nunca antes imagináveis. Todos que enfrentam grandes coisas na vida, quem “faz a diferença no mundo” são pessoas que estão ativas e continuamente criando e participando em projetos pessoais e de terceiros. De fato, participar, estar engajado com o mundo, através do envolvimento em “projetos” é a forma como a própria vida cresce e se sustenta. É o que cria tanto a noção de “você mesmo” em torno do qual a sua personalidade se desenvolve, como cria a noção do “outro”,

do mundo ou do ambiente ao seu redor. Se você busca mudar o sentido da sua existência, ou sua visão do mundo, a única forma disto acontecer de fato é você se engajar na criação do seu próprio projeto.

O modelo de projeto que temos criado até agora, aonde o encontro do projeto se dá entre o indivíduo e o ambiente, com investimentos e ganhos de ambos os lados, e uma interface aberta no meio, é apenas parte do processo. Na vida, a atividade é sempre máxima perto das “bordas”, o mais próximo da divisa ou da membrana. Membranas vivas são mantidas por trocas de informação, energia e materiais, que passam de maneira ordenada pela membrana. São flexíveis, mudam e se adaptam.

Isto é exatamente o que acontece em um projeto bem sucedido. Quando um projeto começa, esta interface aberta é deslocada em direção ao ambiente, indicando que a maior parte do investimento, do esforço, da energia e dos recursos vem do indivíduo e tem-se pouca contribuição do ambiente. Este estágio de desenvolvimento de projetos é também associado com pouco retorno para os indivíduos envolvidos – é possível haver uma proporção de até dez unidades de investimento para cada unidade de retorno. Não vai haver muita coisa acontecendo no ambiente, do lado externo da fronteira. Logo, a primeira parte de um projeto é a fase em que os indivíduos se doam mais para o sucesso do projeto. A “interface aberta” sofrerá

Diagrama 1: Um modelo simples de um Projeto de Sucesso



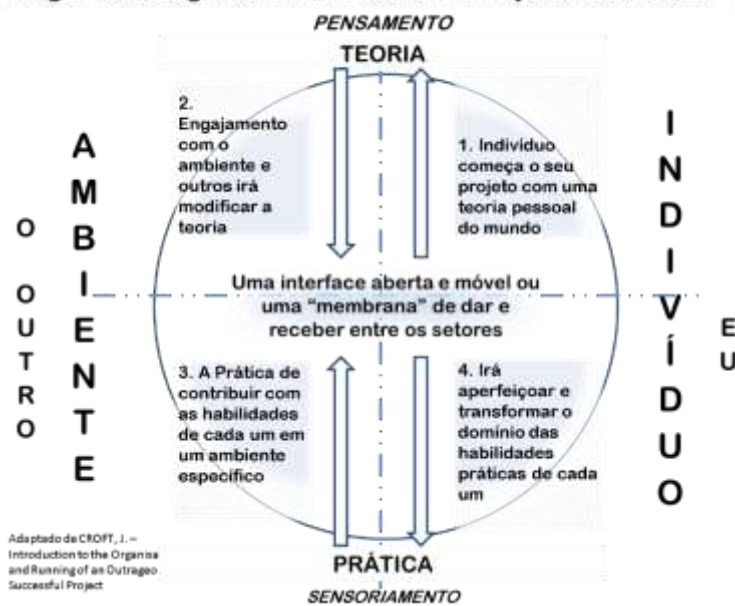
então um deslocamento para a esquerda, pois toda a atividade estará do lado do indivíduo. Em direção ao término de um projeto bem sucedido, a maior parte da energia, recursos materiais e informações virão do ambiente. O indivíduo será apenas parte do grupo de pessoas envolvidas. Neste estágio o indivíduo é capaz de ter algum retorno do projeto, mesmo que seja algo pouco substancial como o reconhecimento de suas conquistas e gratidão por seus esforços.

E, em última análise, se o projeto for sobreviver, o indivíduo iniciador terá que deixar o grupo. Eventualmente, se o sucesso for verdadeiro, o indivíduo conseguirá deixar totalmente o projeto, com todo o esforço agora vindo para o projeto de um ambiente empoderado. Neste caso, seu projeto pode sobreviver após a sua saída. Estas situações são mostradas nos diagramas acima. Neste momento a fronteira entre o indivíduo e o ambiente estará totalmente deslocada para a direita. O segundo estágio é quando o ambiente é que doa mais.

A falha em reconhecer este fato, ou de não se criar uma estrutura que permita esta troca entre indivíduo e ambiente, é a principal razão do fracasso de muitos projetos. Algumas pessoas são muito boas em iniciar – são “doadores” naturais, que podem desempenhar papel de liderança. Outros são bons seguidores e apoiadores, pessoas que apesar de não assumirem o papel iniciador são excelentes em apoiar a ideia dos outros. Um projeto de sucesso precisa de ambos os tipos de pessoas.

No entanto, este “modelo” de uma comunidade de sucesso possui uma série de pontos fracos. Primeiro por ser unidimensional – tratando o projeto como um sistema de entradas e saídas linear, em apenas duas

Diagrama 2: Segunda Dimensão de um Projeto de Sucesso



direções. Este modelo também considera o projeto como uma “caixa preta”. Não nos mostra quais os sistemas operando dentro do projeto que vão assegurar seu sucesso em última instância. Para reforçar nosso modelo podemos sobrepor uma segunda dimensão.

Projetos verdadeiramente bem sucedidos são os que integram pensamento e teoria com a prática. Isto porque a teoria sem a prática é irrelevante e a prática sem teoria é cega. Isto quer dizer que a reflexão é essencial ao processo, a visão de mundo que se tem ao iniciar o projeto é vital para o seu sucesso. Não se deve ignorar qualquer teoria que possua impacto no aspecto prático do projeto, sob o risco de se fracassar. Da mesma forma se você está envolvido em uma prática sem uma

moldura teórica razoável, também se arrisca ao desastre. Mais uma vez, como antes, existem entradas e retornos da teoria. Isto quer dizer que, ao começar, você terá que investir em crenças e na compreensão teórica para assumir o projeto. Da mesma forma, com o progresso do projeto, seu conhecimento teórico será modificado pela experiência prática do projeto. Semelhantemente, também tem entradas e saídas na sua prática. Mais uma vez, existe uma interface aberta entre teoria e prática conforme ilustra o diagrama.

Novamente, com o avanço do projeto, esta interface aberta se move. Em seu início, o projeto será em grande parte teórico. Com o avanço, o componente prático tem que crescer, como mostra o próximo diagrama. Eventualmente, talvez as considerações práticas possam parecer estar se sobressaindo em relação à teoria, e pode se chegar ao ponto em que as coisas acontecem quase que “automaticamente” sem que se pense muito – semelhantemente a uma pessoa dirigindo um carro. Isto pode ser perigoso para o projeto, pois em projetos realmente bem sucedidos esta linha separando a teoria da prática se move para frente e para trás com a reflexão crítica sobre como o projeto está andando. Este movimento de ida e vinda entre a teoria e a prática é denominado “Práxis”, e uma *práxis* eficiente é vital para o sucesso de qualquer projeto que você inicie.

Agora podemos sobrepor esta segunda dimensão sobre o modelo unidimensional criado acima. Isto dá ao projeto quatro quadrantes e fornece a moldura para qualquer projeto bem sucedido. No entanto, esta

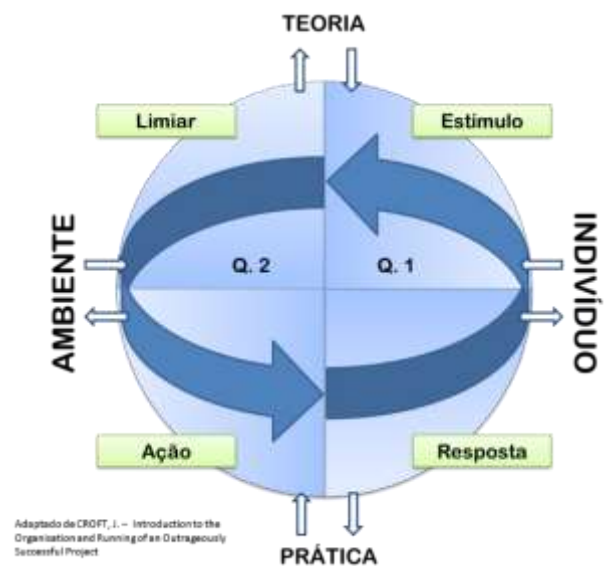
moldura ainda considera o processo essencialmente como uma “caixa preta” na qual existem diferentes entradas e saídas, mas não nos permite considerar o processo de desenvolvimento de projetos bem sucedidos que ocorre dentro desta “caixa preta”.

ELABORANDO O PROCESSO

O processo que usaremos aqui deriva da obra de Gregory Bateson, filósofo, biólogo, antropólogo e psicólogo e também deriva da Teoria Geral de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy. Em seu livro “Passos em Direção da Ecologia da Mente”, Bateson propôs que temos uma profunda concepção cultural equivocada sobre a natureza da inteligência.

Acreditamos que a inteligência reside meramente dentro da cabeça e que algumas pessoas tem mais “coisa na cabeça” que outras. Mas, na verdade, a inteligência é um “padrão que conecta” um indivíduo ao seu ambiente. É um “padrão por trás do padrão”. Por exemplo, Bateson nos convida a considerar um homem que se propõe a cortar lenha. De onde vem a sua intenção? Começa com o indivíduo ou do ambiente no qual cortar lenha é uma possibilidade? Como mostra Bateson, o grau com que um indivíduo se propõe a esta tarefa é determinada por uma série constante de ciclos de retroalimentação entre a madeira, o homem e sua postura, como segura e maneja o machado e onde o machado bate. Isto, por sua vez, determina como o lenhador segura o machado e movimenta o seu corpo para obter o máximo de velocidade.

A inteligência reside na interconectividade da informação que flui do ambiente para o homem, de volta para o ambiente e novamente retornando ao homem. Os elementos nesta cena são conectados por fluxos incessantes de informação, energia, matéria e entropia, causando um comportamento coerente no contínuo homem-indivíduo-ambiente. Bateson considera que a informação pode ser definida como “uma diferença que faz a diferença”, um “padrão que reconecta”. Informação demais resulta em uma “sobrecarga de informações” nos quais os conjuntos de dados se tornam indistinguíveis do “ruído de fundo”. Portanto, a informação começa como um estímulo. Mas o estímulo por si só não é suficiente, pois o sistema precisa reconhecer o estímulo como um sinal, diferente do ruído de fundo. Portanto, o estímulo precisa cruzar um limiar de reconhecimento. Após o estímulo atravessar este limiar e ser reconhecido, tem-se como resultado alguma ação em alguma parte do ambiente. Esta ação é percebida pelo indivíduo como uma resposta. Estes quatro passos para o fluxo da informação – Estímulo, Limiar, Ação e Resposta – podem ser considerados como o primeiro nível de análise dos estágios do processo de qualquer projeto bem sucedido.



Pense em qualquer projeto bem sucedido que você conheça. Este projeto começou com um estímulo. Veja se você consegue identificar o estímulo do projeto que escolheu para aplicar o processo do *Dragon Dreaming*. Qual foi a intenção por trás do processo que deu início ao seu projeto? Este estímulo é importante, mas provavelmente não foi suficiente para iniciar o projeto. Este estímulo teve que atravessar o limiar do reconhecimento para um número significativo de pessoas antes de ser bem sucedido. Quais os limiares que você identifica no caso deste projeto específico? Atravessar o limiar resulta então na ação tomada pela comunidade no ambiente em que se desenvolve o projeto. Que tipo de ação este projeto bem sucedido demanda do ambiente? Por fim, qual foi a resposta que esta ação produziu e determinou seu sucesso?

Após estudar estes quatro passos em um projeto bem sucedido, considere agora os Quatro Passos no caso do projeto que você está desenvolvendo.

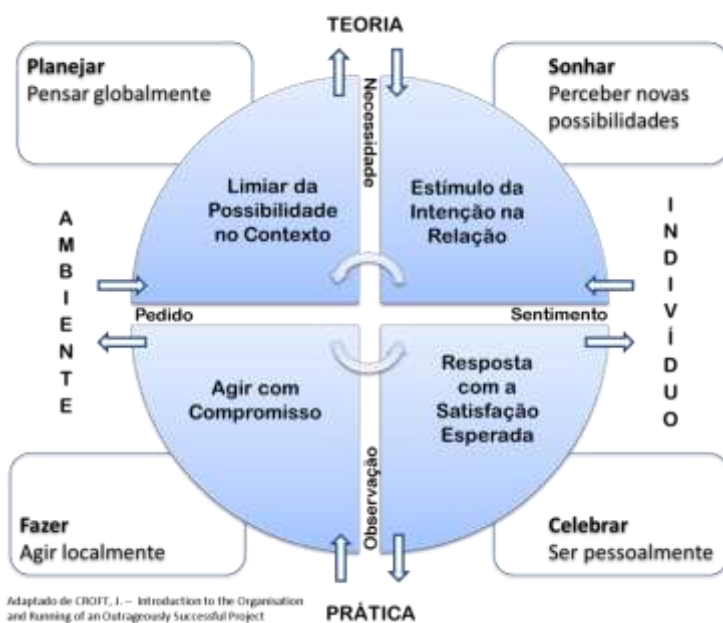
O estágio da resposta geralmente produz dois resultados. A resposta pode agir positivamente e reforçar o estímulo, possibilitando um estímulo mais intenso, maior reconhecimento, mais ação e ainda mais resposta, gerando uma reação em cadeia, ou pode reforçar negativamente ou enfraquecer o estímulo, levando à sua

extinção, levando a mudança a terminar. Entre estes dois resultados há uma resposta que aumenta se cair abaixo de certo valor, mas decresce se for maior que este valor. Um exemplo de tal resposta é o termostato que controla a geladeira. Se a temperatura ultrapassar um limiar crítico, o motor liga e resfria o interior. Se ficar frio demais e ultrapassar outro limiar, o motor desliga e a geladeira se aquece lentamente.

Estes diferentes tipos de comportamentos são encontrados, em várias sequências, como estágios de desenvolvimento de qualquer projeto bem sucedido. Logo, ao ser iniciado, um projeto bem sucedido busca incentivar uma cadeia de reações de cuidado e preocupação com as pessoas envolvidas, para mobilizar os recursos necessários para realizar a tarefa a que se propõem. Eventualmente, no entanto, o projeto chegará a uma segunda transição onde o crescimento explosivo e continuado se torna contra produtivo, e pode de fato prejudicar os resultados ou desdobramentos que o projeto almeja garantir. Neste estágio um “ciclo de retroalimentação negativo”, semelhante à analogia do resfriamento da geladeira, é necessário. Aqui o seu projeto precisa focar em conquistar a sustentabilidade de longo prazo, respondendo às mudanças no ambiente que podem perturbar o seu desempenho, mantendo as coisas equilibradas.

Pense novamente no seu exemplo de projeto bem sucedido, considere o primeiro estágio do projeto no qual as pessoas almejavam o crescimento rápido na fase inicial. De que formas eles acumularam a “massa crítica” necessária para a reação em cadeia, na qual as respostas produziram um estímulo maior? Como mudaram para um ciclo de retroalimentação negativo, estabelecendo limites acima e abaixo da condição ótima? Agora tente considerar o projeto proposto por você. Como você vai construir uma “reação em cadeia” no início do seu projeto, e como você pretende mudar para um nível sustentável no longo prazo?

Diagrama 3: Elaborando o Processo



Adaptado de CROFT, I. – Introduction to the Organisation and Running of an Outrageously Successful Project

Esquemáticamente, a situação do processo em um projeto bem sucedido é mostrada no diagrama abaixo.

O estímulo do seu projeto começa com a intenção. Infelizmente, a maior parte dos projetos fica presa ao estágio de estímulo, e muitas boas ideias e intenções nunca cruzam o limiar da ação. O limiar aqui é o exame detalhado de possibilidades. É este estágio que transforma a intenção em ação. As ações que se mostrarão no seu projeto sempre serão mudanças significativas no comportamento das pessoas envolvidas, enquanto a resposta atuar em um ciclo de retroalimentação até o início do processo. Embora o processo seja descrito de forma circular, projetos bem sucedidos são na verdade em forma de espirais positivas, quando se retorna ao início já houve uma série de desenvolvimentos positivos que

trazem um senso de direção ao projeto. Infelizmente, projetos mal sucedidos também frequentemente são espirais, só que o ciclo de retroalimentação vai enfraquecendo a intenção, roubando a motivação das pessoas para continuar e, possivelmente, desempoderando os envolvidos de tal forma que os torna menos preparados para considerar outro projeto deste tipo no futuro.

Cada um dos Quatro Quadrantes – Estímulo / Intenção, Limiar / Possibilidade, Ação / Comportamento e Resposta / Retroalimentação – também é associado a um resultado ou desdobramento. Assim, o resultado do primeiro é a construção de relações, entre você e o possível projeto, entre todas as pessoas que se juntam para apoiar o projeto e uma relação entre você e o ambiente onde o projeto está atuando. O resultado do segundo quadrante será uma melhor compreensão do contexto ambiental, dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis e que podem ser aproveitados e quem sabe mobilizados para o seu projeto. O resultado do terceiro quadrante se manifestará no grau de comprometimento das pessoas em realizar as ações necessárias, enquanto que o resultado do quarto quadrante se mostrará no grau de satisfação que os

indivíduos que trabalham no projeto recebem do ambiente. A Tabela 1 ilustra a situação quanto aos quatro estágios do seu projeto.

Tabela 1: Tarefas e resultados dos estágios de um projeto de sucesso

| Estágio do Projeto | Tarefa | Avaliação do Sucesso |
|------------------------------|--|--|
| Quadrante 1: Estímulo | Geração da Intenção do projeto | Estabelecimento de tudo o que é necessário para o projeto |
| Quadrante 2: Limiar | Exame de todas as Possibilidades | Entendimento do Contexto ambiental do projeto |
| Quadrante 3: Ação | Garantindo a Atitude necessária | Saber mobilizar o Comprometimento de todos os envolvidos |
| Quadrante 4: Resposta | Mantendo a Retroatualização das informações | Garantindo que os resultados do projeto produzem Satisfação individual. |

Garantindo que os resultados do projeto produzem **Satisfação** individual.

No caso do projeto de sucesso que você vem considerando, pondere sobre as seguintes questões. Então, pense sobre o seu projeto proposto. Como você vai responder a estas questões?

1. **O estímulo da intenção nas relações:** Como são estabelecidas e mantidas as três relações entre as pessoas envolvidas no projeto? Todas as pessoas envolvidas tem o entendimento das intenções do projeto e tem uma relação clara com o ambiente em que estão trabalhando?
 - Este estágio pode ser resumido na palavra **SONHAR**
 - A pessoa é envolvida em uma **NOVA PERCEPÇÃO**
2. **O Limiar das Possibilidades em Contexto:** Todas as possibilidades reveladas pelo projeto foram consideradas? Como, quando e por quem estas foram consideradas? Qual era o contexto ambiental do projeto e como a efetividade do projeto proposto foi testada? Como você vai conseguir isto no seu projeto?
 - Este estágio pode ser resumido pela palavra **PLANEJAR**
 - A pessoa é envolvida em **PENSAR GLOBALMENTE**
3. **A Ação de Postura Comprometida:** O projeto bem sucedido traz ao seu redor mudanças no comportamento pessoal e gera compromisso com estas mudanças. No caso do seu exemplo de projeto bem sucedido, como isto foi conquistado? O que você prevê no seu projeto para garantir que as pessoas envolvidas se comprometam com mudanças de comportamento?
 - Este estágio pode ser resumido pela palavra **REALIZAR**
 - A pessoa é envolvida em **AGIR LOCALMENTE**
4. **A Resposta de Feedback em Satisfação:** Projetos bem sucedidos garantem que respostas satisfatórias sejam obtidas, e que ocorra o reconhecimento das conquistas, e aqueles envolvidos são cumprimentados por seus esforços. Como isto se deu no seu exemplo de projeto bem sucedido e como fosse fará isto no seu projeto?
 - Este estágio pode ser resumido pela palavra **CELEBRAR**
 - A pessoa é envolvida em **SER PESSOALMENTE**

O PRÓXIMO NÍVEL DE DETALHE

Tendo considerado a natureza de cada estágio no processo de desenvolvimento de um projeto bem sucedido, agora precisamos examinar em detalhe a natureza dos processos que ocorrem dentro de cada quadrante. O modelo aqui lembra um holograma, e é, como muitos processos semicaóticos, organizado fractalmente. O que isto quer dizer?

Primeiro; um *holograma* é um tipo especial de fotografia produzida por luz *laser*, a partir da qual se podem gerar imagens tridimensionais. Hologramas são incrivelmente ricos em informações e possuem uma

propriedade que, se você examinar uma parte do holograma, ainda assim esta parte conterá a informação necessária para gerar a imagem inteira. E uma parte desta parte também conterá o todo. O modelo Estímulo/Limiar/Ação/Resposta não só determina os Quatro Quadrantes, mas está igualmente contido dentro de cada Quadrante. Em breve vamos examinar o que isto significa no caso de projetos bem sucedidos.

Em segundo lugar; um *processo semicaótico* é aquele que existe à beira do caos. Se considerarmos que os extremos neste caso são a “ordem”, na qual tudo está sob controle e o “caos” em que tudo é aleatório e espontâneo, então a beira do caos é o estado em que a máxima troca é possível sem resultar em dissolução e colapso. Esta borda é onde os projetos de sucesso obtêm sua vitalidade e resiliência, bem como sua habilidade em enfrentar novos desafios.

Logo, é importante assumir riscos, não tentar controlar tudo e deixar que as pessoas inovem, usando sua criatividade o máximo possível, sem “deixar a peteca cair”. Pode ser que você queira refletir sobre como o exemplo de projeto bem sucedido que você está avaliando existiu nesta “beira do caos” e como você propõe que o seu projeto irá estimular esta criatividade inovadora por parte das pessoas envolvidas.

Em terceiro lugar; um *fractal* é uma imagem que, ao se olhar uma parte dela, pode-se observar a mesma ou mais informação do que quando se olha o todo. Por exemplo – qual o comprimento da costa australiana? Uma forma de descobrir é pegar um pequeno mapa da Austrália e medir a costa com uma linha. Depois, usando a escala do mapa tem-se a resposta. Um mapa mais detalhado terá uma costa com mais baías, penínsulas e promontórios do que o mapa anterior, aumentando o comprimento da costa. Portanto, o comprimento da costa é determinado pela escala do mapa. As figuras são isomórficas, as mesmas feições aparecem em escalas diferentes.

O mesmo com o nosso modelo. Cada nível do modelo é organizado fractalmente, de forma que cada Quadrante contém os demais dentro de si, e cada um destes possui os mesmos, e assim por diante, *ad infinitum*. A escala que você vai precisar é determinada pela complexidade do seu projeto, a quantidade de recursos necessários e o número de pessoas que precisam ser envolvidas. Projetos pequenos podem ficar no nível de Sonhar, Planejar, Realizar e Celebrar. Projetos mais complexos requerem um exame mais detalhado.

PRIMEIRO PASSO – SONHAR

No quadrante um, o estímulo a qualquer projeto está no nível de *tomada de consciência* individual. Esta consciência pode ser algo que foi cultivado por um período considerável, antes de iniciar o projeto, ou então ser alguma ideia que vem como um lampejo de inspiração, aparentemente claro em todos os detalhes. Sonhar é um processo que existe fora do modelo linear de pensar do cérebro esquerdo, e resulta de se estar aberto para todas as possibilidades a qualquer momento. Tal consciência é mais bem cultivada através da atenção plena, cultivando o *Pinakarri* para o mundo ao seu redor. Esta consciência, embora necessária como estímulo para o seu projeto, não é suficiente para fazê-lo acontecer. A maior parte dos projetos morre após deixar o reino das boas ideias. É necessário que se atravesse o limiar e se tornar motivado o suficiente para fazer o seu projeto acontecer. Projetos bem sucedidos nunca são feitos isoladamente e são sempre compartilhados. Compartilhar sua consciência e motivação pode ser uma boa forma de aumentar a consciência e de motivar os outros. A ação que resulta da motivação é sempre a de se *compilar informações*. Esta informação pode vir informalmente de outros, como resultado do seu processo de compartilhamento da sua consciência e motivação, ou pode ser produzida formalmente como resultado de um projeto de pesquisa, ou estudo de mercado para testar a aplicabilidade da sua ideia. A compilação de informações terá sempre um efeito de retroalimentação cíclica que leva à revisão e possivelmente ao aprofundamento e extensão da natureza da tomada de consciência que originou o projeto. Os quatro estágios do primeiro quadrante de um projeto bem sucedido são:

| | | |
|----------|---|-----------------------|
| Estímulo | - | Tomada de Consciência |
| Limiar | - | Motivação |
| Ação | - | Obter Informações |
| Resposta | - | Revisão |

Você pode agora aplicar estes quatro passos aos projetos que você escolheu, tanto ao já realizado e bem sucedido como ao projeto atual em que você está envolvido ou planejando iniciar.

Primeiramente, considere a **tomada de consciência** que originou cada projeto. Quem teve primeiro esta consciência? Como ela foi compartilhada? Quais as formas que o iniciador usou para difundir sua tomada de consciência para um grupo maior? Como você propõe manter o nível de consciência do seu projeto à luz das diferentes demandas que competem pelo seu tempo e atenção? Como você pretende espalhar esta consciência às pessoas que podem ser tornar sócios, clientes ou consumidores do seu projeto?

Depois, considere a **motivação** no seu novo projeto. Como o iniciador manteve sua motivação, e como motivou as pessoas que vieram a auxiliar e apoiar o projeto? A motivação pode ser intrínseca – o resultado da satisfação diante de uma tarefa bem executada e sucedida, ou pode ser extrínseca, através de uma recompensa ou ameaça externa por um desempenho insatisfatório ou mal sucedido. Qual combinação de motivações intrínsecas e extrínsecas que o projeto bem sucedido usou? O que você fará no seu novo projeto?

Em terceiro lugar considere a **compilação de informações** em seu novo projeto. Quais informações obtidas foram vitais para o sucesso do exemplo de projeto bem sucedido? E no seu novo projeto? Onde a informação estava disponível? Ela está disponível? Quais habilidades foram ou são necessárias para compilar estas informações? No projeto bem sucedido, quem mais deu assistência na compilação de informações. No seu projeto, quem você precisará consultar, onde e quando estas pessoas estarão disponíveis?

Finalmente, considere a **revisão** das informações compiladas em ambos os projetos. Estas informações fortaleceram ou enfraqueceram o projeto bem sucedido? E no caso do seu próprio projeto proposto? Esta informação é suficiente ou é necessário mais um ciclo de compilação para obter mais informações necessárias? Quais habilidades de compilação, pesquisa e análise de informações foram necessárias ao projeto de sucesso? Você tem as habilidades necessárias ou estas estão disponíveis em outro local?

O que estamos fazendo aqui é, a partir da visão holística do processo de sonhar, seguindo em direção à teoria e pensamento lógico e linear. Em suma, podemos colocar então que o primeiro estágio de um projeto acontece da seguinte forma:

Estágio 1: Do indivíduo a uma compreensão da Teoria

SONHAR – O estímulo da Intenção na Relação

Componentes:

| | |
|----------|-----------------------|
| Estímulo | – Criando Consciência |
| Limiar | – Gerando Motivação |
| Ação | – Gerando Motivação |
| Resposta | – Revisão |

SEGUNDO PASSO – PLANEJAR

O Segundo estágio de um projeto bem sucedido atravessa a fronteira entre o indivíduo e o ambiente. Atravessar tal fronteira é sempre um negócio arriscado. Como o meu projeto será recebido pelo mundo? Conseguirá apoio e comprometimento de outros? Através do uso da técnica do Círculo de Sonhos, a esta altura o seu projeto já deve ter deixado de ser uma coisa individual e se tornado “propriedade” de um grupo. O indivíduo que começou o projeto deve ser capaz de, neste ponto, “deixar fluir”, confiando no processo e nas demais pessoas envolvidas. No estágio de Sonho, ideias contraditórias podem surgir, mas no plano da estratégia e não das necessidades. Durante o planejamento podem acontecer conflitos, pois as pessoas podem ter ideias diferentes ou dar ênfase ao projeto de forma diferente do que no início. Projetos de sucesso são os que gerenciam os conflitos de forma criativa, e podem assimilar as diferentes perspectivas, sem cair em recriminações interpessoais e negatividade não resolvida. O segundo quadrante, bem como o primeiro, também possui quatro componentes.

O estímulo agora é estar *considerando alternativas*. Existirão diversas alternativas de abordagem teórica para lidar com os problemas que o seu projeto estará enfrentando e que necessitam ser pensadas, e o seu levantamento de informações pode ter revelado uma gama de estratégias diferentes que podem funcionar. Apesar do que pensamos, sempre existirão alternativas. Considerar alternativas, enquanto um estímulo, não é suficiente, pois é possível ficar neste ponto para sempre. Em si, não levará a um projeto de sucesso, é preciso atravessar um limiar. O limiar neste caso é o *desenho da estratégia*. As pessoas não planejam para falhar, elas somente falham em planejar. A sua estratégia, planejada pelo grupo, ajudará a criar as normas

compartilhadas de comportamento satisfatório das quais o seu projeto irá depender, bem como identificar os recursos humanos, materiais e financeiros necessários, e a escala de tempo que as ações têm que seguir para garantir um resultado bem sucedido. Estratégias, por si só, não produzirão os resultados necessários, como demonstrou o planejamento central de cinco anos do velho bloco comunista. A ação necessária é o *teste ou prova* da estratégia. Possivelmente, em casos mais complexos, seja necessário até mesmo um projeto piloto. Em casos mais simples, este teste pode ser rudimentar, como um grupo de pessoas que consideram conjuntamente a questão “o que pode dar errado no nosso projeto?” Em casos mais complexos, pode ser necessário consultar as opiniões de outros associados, acionistas, clientes, consumidores ou outras pessoas informadas sobre o tema. A resposta ao seu teste ou prova será um processo de retroalimentação que leva à reconsideração das alternativas originais que foram desenhadas.

Portanto, os quatro estágios do Segundo quadrante de um projeto de sucesso são:

| | |
|----------|-----------------------------|
| Estímulo | – Considerando Alternativas |
| Limiar | – Desenhando a Estratégia |
| Ação | – Teste ou Prova |
| Resposta | – Reconsideração |

Agora, da mesma forma que foi feito para o primeiro quadrante, aplique estes quatro passos do segundo quadrante no seu exemplo de projeto bem sucedido e no projeto que você quer desenvolver. Isto pode levar algum tempo e não se deve ter pressa neste estágio. Um fator deixado de fora ou mal considerado pode causar grande perda ao projeto mais à frente.

Em suma, portanto, podemos dizer que o estágio 2 de um projeto ocorre da seguinte forma

Estágio 2: Do entendimento da teoria ao envolvimento do ambiente

PLANEJAR – O limiar das possibilidades no contexto

Componentes:

| | |
|----------|--|
| Estímulo | – Considerando Alternativas |
| Limiar | – Desenhando a Estratégia |
| Ação | – Testando e colocando à prova um projeto piloto |
| Resposta | – Reconsideração |

Voltaremos a tratar com mais atenção alguns dos fatores discutidos aqui após o término da análise dos quatro quadrantes.

TERCEIRO PASSO – REALIZAR

Se você chegou até este ponto com o seu projeto, chegou ao ponto em que se atravessa a linha entre a teoria e a prática. Aqui começa o trabalho pesado, pois é quando o projeto exige o maior esforço. Se você completou de forma bem sucedida os primeiros estágios, este trabalho, por vezes difícil, terá um foco e direção claros e todos os envolvidos enxergarão a meta para a qual os esforços estão sendo despendidos. Você pode inclusive ter chegado ao ponto desejável no qual as pessoas entendem tão claramente o que está em jogo que seu desempenho é aumentado, de forma que duas pessoas trabalhando juntas, sem um esforço demasiado, parecem alcançar mais do que duas pessoas trabalhando isoladamente podem sonhar em alcançar. Esta sinergia e companheirismo resultantes ajudam a construir o comprometimento das pessoas em relação aos resultados do projeto e garante que será mantida a aplicação e o foco que o projeto requer. Novamente, estímulo, limiar, ação e resposta são necessários neste quadrante, como exposto a seguir.

O estímulo aqui é a *implementação*. Isto envolve a mobilização de todos os recursos necessários, para que possam estar no lugar certo e na hora certa para serem usados nas tarefas a serem desempenhadas. Fazer isto de forma bem sucedida requer que se considerem continuamente os limites de assuntos ligados à *gestão e administração*. Muitas pessoas consideram isto chato, mas é vitalmente necessário para minimizar o estresse e se manejar o tempo efetivamente. Uma técnica que os projetos bem sucedidos têm adotado para garantir que isto flua suavemente é descentralizar o máximo possível as decisões de gestão e administração entre as pessoas envolvidas. Desta forma, as pessoas tendem a se apropriar da decisão e responsabilidade pelos resultados, ajudando a manter o comprometimento tão necessário neste estágio. A ação necessária aqui é o

continuo *monitoramento do progresso*. Nesta fase é muito fácil um projeto “perder o rumo”, pois o detalhamento do trabalho parece deslocar a atenção e consciência das metas e objetivos gerais que se quer atingir, e as tarefas se tornam um fim em si mesmas. A resposta de retroalimentação aqui é o *reexame*. Este funcionará como o volante de um carro ou leme de um navio, e pode mudar a natureza da implementação, possivelmente com consequências sobre a administração e a gestão.

Os quatro estágios do terceiro quadrante de um projeto de sucesso são

| | |
|----------|--------------------------|
| Estímulo | – Implementação |
| Limiar | – Gestão e Administração |
| Ação | – Monitorando Progresso |
| Resposta | – Reexame |

Da mesma forma que antes, tente agora considerar como o projeto bem sucedido no qual você trabalha gerenciou sua implantação, gestão e administração. Como monitorou os processos e como se reexaminou, para talvez mudar ao longo do percurso, de acordo com as necessidades, para alcançar os resultados propostos.

Portanto, de forma resumida o terceiro estágio de um projeto se dá da seguinte forma:

Estágio 3: Do Envolvimento do Ambiente à Criação de Práticas

REALIZAR – A Ação de Atitude Compromissada

Componentes:

| | |
|----------|-----------------------------|
| Estímulo | – Implementando Suas Ideias |
| Limiar | – Gestão e Administração |
| Ação | – Monitorando Progresso |
| Resposta | – Reexame |

QUARTO PASSO – CELEBRAR

A maioria das pessoas conhece este modelo até este ponto, que é frequentemente usado, com diversas adaptações, como estágios de solução efetiva de problemas ou como “formação”, “tempestade”, “normatização” e “desenvolvimento”, enquanto estágios da constituição de grupos. Muitas organizações comunitárias que conseguem acertar os três primeiros estágios não dão atenção suficiente ao quarto estágio. E então ficam se perguntando por que as reuniões de gestão do projeto são tão chatas, ou muito difíceis, porque as pessoas não participam das reuniões anuais gerais, porque o moral da equipe parece estar sempre caindo, ou porque os voluntários rapidamente se cansam e deixam o projeto. Em parte este é um fracasso cultural – a Ética de Trabalho Protestante, que levou à criação do capitalismo industrial, acreditava na ética da “gratificação deferida”, que era vista como sendo de alguma forma muito virtuosa. A celebração era vista como sendo um tanto “pecaminosa”, algo que podia ser rapidamente dispensado ou então esquecido como um todo.

No entanto, todos os projetos envolvem um balanço entre “dar” e “receber”, mas isto é frequentemente esquecido, e espera-se que as pessoas deem, deem mais e continuem a dar como se isso fosse garantia de sucesso contínuo. Infelizmente, esta é uma situação de injustiça e exploração, e resultará no alargamento da distância entre aqueles dentro do projeto que detêm mais poder e que dominam outros com menos poder ou mais submissos. Esta injustiça vai se acumulando e leva a uma perda de comprometimento. Sanções extrínsecas e coercivas serão necessárias para se completar as tarefas, o que resultará em mais ressentimento. As pessoas podem recorrer a comportamentos de auto sabotagem que limitarão a eficiência do projeto. A celebração é o processo pelo qual o seu projeto muda o seu foco de preocupação voltada para o ambiente para os indivíduos envolvidos; da tarefa para a manutenção do grupo.

Projetos verdadeiramente bem sucedidos são também aqueles que se baseiam nas chamadas “organizações de aprendizado” e o aprendizado bem sucedido depende sempre do reconhecimento do bom trabalho, e do comprimento e celebração pelas conquistas. É isto que verdadeiramente valida a tarefa maior. A capacidade de conviver ajuda a construir uma equipe forte que consegue continuar diante das adversidades que sempre surgem em qualquer projeto. Por estes motivos, normalmente eu advogo que 25% dos esforços da

organização e 24% dos custos devem ser investidos na celebração. Os estágios de estímulo, limiar, ação e resposta neste quarto quadrantes são descritos a seguir.

O estímulo à celebração, à resposta de retroalimentação em satisfação, é sempre a *aquisição de novas habilidades*. Neste estágio, todos no projeto já terão descoberto que possuem talentos antes desconhecidos por eles próprios, ou então através de seu trabalho no projeto chegaram à compreensão, mudanças de atitude ou desenvolveram habilidades que não tinham antes. O empoderamento resulta deste processo, e deve permanecer sempre como uma das metas importantes de cada projeto. No caso do projeto bem sucedido que você escolheu, foram as novas habilidades que as pessoas envolvidas adquiriram do ambiente. Estas habilidades foram aprendidas “no trabalho”, em função das atividades conduzidas, ou as pessoas receberam treinamento formal e certificação por estas habilidades? Estas habilidades ainda foram usadas continuamente, ou em apenas um momento específico? Infelizmente, as pessoas têm uma “memória curta”, e a informação que não é revista rapidamente se perde. Como você pretende “capacitar” as pessoas envolvidas no seu projeto? O treinamento formal é uma possibilidade? Você terá um “programa de nivelamento” para os novos participantes ou voluntários que quiserem se juntar ao projeto? Uma técnica útil é ter um “aprendiz” ligado a cada pessoa. Assim, se por algum motivo, a pessoa tiver que sair, a continuidade é mantida e não se perde tempo na substituição que, caso contrário, terá que prever o aprendizado desde o início.

Estas novas habilidades, por si mesmas, não são suficientes a não ser que atravessem o limiar de gerar *resultados transformativos* para todos os indivíduos envolvidos. Estes resultados são percebidos o tempo todo, mas frequentemente são percebidos subconscientemente, e permanecem abaixo do nível de consciência. Por exemplo, a equipe termina o dia de trabalho esgotada, exausta ou as pessoas se sentem energizados pelo “tempo bem gasto”? As pessoas estão entusiasmadas com a possibilidade de se juntar para trabalhar no que precisa ser feito, ou acham difícil encontrar força para chegar na hora, e preferiam muito mais estar fazendo outra coisa? Estes são sintomas que irão mostrar “que algo está errado com o estado do seu projeto”, e algo necessita ser feito com certa rapidez.

Com estas habilidades, a ação que os indivíduos envolvidos tomam é um exercício de *Discernimento sábio*. O discernimento é um ato de julgamento que não condena e que é necessário em todo projeto de sucesso. Infelizmente, o termo julgamento atualmente tem uma conotação pejorativa, associada com controle e coerção, dos mais poderosos supervisionando e avaliando os sem poder. Supervisão de fato significa “olhar além”, e é necessitada por todos, para que se certifiquem que se sentem satisfeitos com o que está acontecendo. Na verdade, os projetos de maior sucesso são aqueles que adotam uma “supervisão por pares”, na qual todos, inclusive os coordenadores do projeto, são supervisionados, possivelmente por seus coordenados e voluntários. Este processo de supervisão pode ocorrer através de contatos regulares, semanais ou quinzenais de forma descontraída, amigável e informal, para considerar “uma a uma” as seguintes questões:

- “O que você tem feito neste último período?”
- “Foi bem sucedido?”
- “O que pode ser feito para que seja mais satisfatório para você?”
- “Quais são as suas atividades para o próximo período?” e
- “Existe alguma dificuldade que você prevê no momento?”

A resposta para estes discernimentos é a *reavaliação*, que vai determinar como os indivíduos envolvidos irão usar suas novas habilidades para enxergar que podem ser mais bem aplicadas. Encontrar oportunidades para reconhecer publicamente e honrar os esforços individuais de membros da equipe também é vital para o sucesso do projeto. Novamente, estas podem ser na forma de uma recompensa extrínseca (por exemplo, algum prêmio financeiro ou consideração futura especial), ou podem ser intrínsecas – apenas uma declaração de apreço sincero, reconhecendo o valor que a pessoa traz para o grupo. Oportunidades para eventos de convívio - “*happy hours*”, aniversários, sucesso de tarefas difíceis, entrada de novas pessoas, ou pessoas antigas partindo, não devem ser deixadas passar despercebidas, enquanto uma oportunidade de celebração. Os quatro estágios do quarto quadrante de um projeto de sucesso são:

Estímulo – Aquisição de novas habilidades

| | |
|----------|---|
| Limiar | – Resultados Transformadores para os indivíduos |
| Ação | – Discernimento com sabedoria |
| Resposta | – Reavaliação |

A atenção a estes detalhes sempre leva ao sucesso do programa. Caso sejam negligenciados, existe o risco do fracasso. Considere agora, o caso do projeto bem sucedido que você tem usado como exemplo. Como eles celebram o projeto? O que fazem para garantir que a equipe, voluntários, clientes ou comunidade envolvida se sintam valorizados? Agora considere o que o seu projeto irá fazer para garantir que as celebrações sejam uma parte importante de um eventual sucesso.

Em suma, pode-se dizer que o quarto estágio do projeto se dá da seguinte forma

Estágio 4: Criando a Prática de Reconhecimento dos Indivíduos

CELEBRAR – A Resposta da Retroalimentação em Satisfação

Componentes:

| | |
|----------|---|
| Estímulo | – Aquisição de novas habilidades |
| Limiar | – Resultados Transformadores para os indivíduos |
| Ação | – Discernimento com sabedoria |
| Resposta | – Reavaliação |

Assim fechamos o ciclo, pois Discernir com Sabedoria leva de volta à tomada de consciência.

Juntando-se as peças do modelo, temos doze passos.

Estes doze passos não devem ser seguidos de forma mecânica e linear, mas sim sob a perspectiva de que podem ocorrer concomitantemente, lado-a-lado, como um processo orgânico. Isto se deve a dois motivos.

Primeiro, os 12 passo em si são fractais, pois cada um contém todos os 12 passos. Por exemplo, se você estiver compilando informações (Passo 3), você precisa estar *consciente* das informações que você vai precisar compilar, *motivado* para sair e obtê-las, *considerar formas alternativas* de obtê-las, *desenhar uma estratégia*, *testar* sua estratégia, *implementar* a tarefa de compilação de informação, *gerenciar e administrar* o processo, *monitorar seu progresso*, *adquirir novas habilidades* que irão *produzir resultados*, e sobre os quais você terá que exercer seu *juízo*. Seria possível usar esta roda de 12 passos para praticamente qualquer atividade.

Em segundo lugar, os doze passos não representam uma roda e sim um espiral, pois o nível de consciência ao qual se retorna não é o mesmo de quando o projeto começou.

Como disse T.S.Elliot em “*Little Giddings*”, um de seus Quatro Quartetos:

*“Você não deixará de descobrir,
Ao fim de toda a sua exploração
Chegará de onde você primeiro
partiu
E o conhecerá pela primeira vez
Através do portão desconhecido
e lembrado
Quando a última coisa da terra
a ser descoberta
É o começo;
Na fonte do rio mais longo
A voz da cachoeira escondida
E as crianças na macieira
Não conhecidas, não
observadas”*

*“Mas escutadas, meio
escutadas, na quietude
Entre duas ondas do mar.
Rápido agora, aqui, agora,
sempre—
uma condição de simplicidade
completa
(custando nada menos do que
tudo)
E tudo ficará bem e
todo tipo de coisa ficará bem
quando as línguas da chama
estiverem dobradas
no laço de fogo coroadado
e fogo e rosa são um.”*

Os ciclos de retroalimentação em cada Quadrante estão interconectados através do centro por conexões poderosas que reforçam a natureza orgânica do processo. Esta posição central do ciclo é na verdade o ponto mágico do poder. Este é o ponto, por exemplo, no qual teoria e prática são totalmente integradas, e onde a distinção entre o indivíduo e o ambiente não pode mais ser feita e os dois se tornam um. É neste ponto central

do círculo que encontramos o estado de graça mágico, em que as pessoas trabalham juntas com a mesma graça e facilidade com que um cardume pode mudar de direção, ou uma revoada de pássaros decola simultaneamente, sem que uma ave colida com a outra. Projetos verdadeiramente bem sucedidos não são portanto processos de um espiral mas de duas espirais, pois estão continuamente espiralando para dentro e para fora deste ponto ao mesmo tempo. Este padrão forma uma dupla hélice, semelhante à que se vê em galáxias gigantes ou no microcosmo de uma molécula de DNA no coração de cada célula.

O poder no centro deste modelo enfraquece quando uma das tarefas identificadas é subvalorizada ou deixada de fora. Neste ponto, ao invés do projeto resultar no fortalecimento da comunicação interpessoal, no empoderamento, humanização, interdependência e autonomia, o processo se caracteriza por uma perda de comunicação interpessoal, desempoderamento, desumanização, dependência, alienação e angústia, e ao invés de ser uma transição fácil, cada passo fica parecendo uma repetição mecânica.

Este colapso do projeto se deve a muitos fatores. Pode ser que o projeto seja inadequado para o ambiente que se está trabalhando. Isto indicaria um colapso no estágio de *compilando informações* em relação à viabilidade do projeto. Você pode não ter sido capaz de compilar estas informações, pois estas não estavam disponíveis, ou porque você não *adquiriu as habilidades* necessárias para conduzir o levantamento apropriado, ou porque no processo de *desenhar a estratégia* para a compilação de informação você não identificou recursos suficientes para permitir que esta tarefa ocorresse de forma apropriada. Em última análise, as razões estão relacionadas com as dimensões dos projetos que identificamos na nossa moldura. Colapsos podem ocorrer em função de:

Motivos Individuais: As pessoas envolvidas na inicialização do projeto não conseguiram gerar ou sustentar o trabalho necessário por motivos pessoais.

Motivos Ambientais: O ambiente em que o projeto se encontrava era impróprio por razões sociais, econômicas ou ecológicas.

Motivos Teóricos: As pessoas envolvidas tinham informação insuficiente, ou conhecimento e entendimentos insuficientes para tornar o projeto bem sucedido.

Motivos Práticos: As técnicas e ferramentas usadas pelo projeto eram limitadas ou inapropriadas de alguma forma para se atingir os objetivos propostos.

OS ESTÁGIOS DO DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS DE REALIZAÇÃO DE PROJETOS

Obviamente para levar o seu projeto ao sucesso vai ser necessário o esforço de muitas pessoas. É dito que “um sucesso tem muitos pais, só o fracasso é órfão”. Existem vários modelos de desenvolvimento de grupos disponíveis. Todos eles se encaixam em maior ou menor extensão no modelo descrito. Um dos modelos mais apropriados desenvolvidos considera quatro aspectos:

1. As relações pessoais e interpessoais que ocorrem
2. A tarefa que o grupo precisa conquistar para se mover para o próximo estágio
3. O comportamento típico observado neste estágio de desenvolvimento do grupo
4. A ênfase do grupo neste estágio de seu desenvolvimento

Este modelo considera que existem cinco estágios de desenvolvimento, que de qualquer forma podem ser enquadrados de forma confortável no nosso modelo a seguir:

- **Pré-formação:** diz respeito à formação do seu grupo de projeto. Está relacionado com Tomada de Consciência e Motivação (passos 1 & 2) no nosso modelo de 12 passos
- **Formação:** é quando o grupo se junta pela primeira vez. Está relacionado com Compilação de Informações e Considerar Alternativas.
- **Tempestade:** diz respeito às questões de tomada de decisão, liderança, poder e conflito. Está relacionado com os passos Desenhando Estratégias e Testando e Colocando à Prova (passos 5 & 6) no nosso modelo do *Dragon Dreaming*.
- **Normatização:** diz respeito ao estabelecimento de princípios operacionais acordados. Relaciona-se com a Implementação, Gestão e Administração, (passos 7 & 8) no nosso modelo
- **Desempenhando:** preocupa-se em executar as tarefas necessárias. Está relacionado como o

Monitoramento do Progresso e Aquisição de Novas Habilidades (passos 9 & 10) do nosso modelo

- **Transformando:** onde os resultados de um projeto realmente ocorrem, tanto para os indivíduos como para o ambiente quem se está desenvolvendo o projeto. Frequentemente, está relacionado com a substituição eficiente de membros do grupo, com a despedida de líderes antigos. Está relacionado com os passos Resultados para os Indivíduos e Discernimento com Sabedoria (passos 11 e 12) do nosso modelo.

ESTILOS INDIVIDUAIS DE APRENDIZADO, LIDERANÇA E TIPOS DE PERSONALIDADE

Este modelo para projeto possui imenso poder de explanação. Olhar as relações construídas entre as pessoas mostra conexões com as personalidades, estilos individuais de aprendizado e necessidades de liderança.

COMO CHEGAR: UMA FERRAMENTA PARA DIAGNOSTICAR O QUE VAI BEM E O QUE VAI MAL

No presente trabalho nós sugerimos que projetos bem sucedidos levam ao empoderamento interdependente das pessoas envolvidas. Projetos mal sucedidos resultarão em situações de desempoderamento e dependência. Você pode usar este conjunto de sintomas para diagnosticar as fortalezas e fraquezas dos vários estágios do projeto.

Tabela 2: Sintomas da Empoderamento e Dependência

| Estágio do Projeto | Sintomas de Empoderamento | Sintomas de Dependência |
|--|--|---|
| Tomada de Consciência | Consciência crescente de você mesmo e dos outros, aumento da autoestima e da aceitação de si mesmo. | Falta de consciência sobre si próprio e sobre os outros, “falsa consciência” e ignorância sobre si mesmo. |
| Motivação | Altamente desafiado pela situação, disposto e entusiasmado em relação ao projeto. | Baixa motivação. As questões parecem muito grandes ou delicadas para se lidar com elas de forma efetiva. |
| Coletando Informação | Pesquisa ativa por novas perspectivas e informações relevantes sobre as questões envolvidas. | Pouco acesso a informações relevantes. Não há teoria adequada para dar forma às ações. |
| Considerando Alternativas | Um bom “Pensamento lateral” ocorre em relação a novas alternativas e possíveis soluções. | Não se percebe nenhuma alternativa. Não há uma escolha real disponível. |
| Desenho da Estratégia | São feitas proposições práticas que podem transformar o possível no provável. | Prevalece uma atitude fatalista. As pessoas tendem a aceitar apaticamente o status quo. Não se vê nenhuma mudança possível. |
| Teste | Pessoas assumem riscos de forma apropriada. Compreensão e determinação para tentar. | As pessoas evitam a situação em uma tentativa de minimizar todos os riscos. |
| Implementação | Engajamento com o ambiente, concentrando no “trabalho a ser feito”. | Surgem distrações para se evitar o contato com certas situações. |
| Gestão e Administração | A criatividade é canalizada e focada, minimizando o estresse por manter a meta à vista. | Não existe uma visão de futuro. As pessoas minimizam o estresse vivendo dia após dia. |
| Monitoramento do progresso | O retorno dos investimentos pessoais é claro. As ações são modificadas levemente e de forma apropriada, aumentando o conhecimento pessoal. | São tentadas soluções impraticáveis. Não são mudadas as ações, confirmando os sentimentos de falta de poder. |
| Aquisição de novas habilidades | Habilidades pessoais são reforçadas. Chega-se à maestria e novas habilidades são adquiridas | Perda de habilidade individual. As pessoas envolvidas têm uma crescente imagem negativa de si mesmas. |
| Resultados transformadores para indivíduos | Resultados positivos contribuem para uma melhoria na qualidade de vida | Progressiva perda de controle com redução da alta estima. |
| Sabedoria com Discernimento | Crescimento do valor e discriminação acurada do discernimento. Sabedoria crescente. | Aceitação dos limites impostos por outros. Passa-se a mimicar os poderosos. |

Este quadro pode ser usado em qualquer projeto em que ocorra um bloqueio individual. Se você observar um sintoma específico, no caso da dependência, será porque existe uma fraqueza no seu projeto neste ponto que precisa ser trabalhada. Por outro lado, se for um sintoma do lado do empoderamento, será uma indicação de que o projeto está bem desenvolvido e fortalecido neste aspecto. A forma de sair da dificuldade está em aceitar um grau de domínio comum sobre o assunto e, como grupo, focar a atenção para encontrar uma

solução comum, sem ficar procurando culpados ou atribuindo culpa. Nos casos de conflito, pode ser apropriada uma mediação por uma terceira parte, mas de qualquer forma, esta noção de “onde estamos agarrados” pode ser extremamente útil.

E agora? O presente documento é parte de uma série de artigos que trazem técnicas e dicas práticas para diversas situações. Dependendo do ponto em que o seu projeto está, você verá alguma aplicabilidade destas informações. Alternativamente você poderá contatar John Croft pelo e-mail: jdcroft@yahoo.com. Boa sorte com o seu projeto.

A tradução para o português, revisão e divulgação deste e de outros textos de John Croft é fruto de uma iniciativa colaborativa e voluntária que endossa a ética de Crescimento Pessoal, Formação de Comunidades e Serviço à Terra – encontramos em *Dragon Dreaming* contribuições significativas para as mudanças necessárias à nossa sociedade.

Se você deseja colaborar ou conhecer mais, acesse:

***Dragon Dreaming* Brasil** – <http://www.dragondreamingbr.org>

Dragon Dreaming Brasil no Facebook – <https://www.facebook.com/groups/107192366047436/>

Dragon Dreaming International – <http://www.dragondreaming.org/en>

Fichas técnicas em inglês – <http://dragondreaming.jimdo.com/sources-1/john-croft-fact-sheets/>