



APLICAÇÃO DA METACOGNIÇÃO
NA MODELAGEM DE PROBLEMAS SOCIAIS COMPLEXOS:
O MÉTODO CHAP2 NO HUCFF

Ângela Brandão Estellita Lins

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientadores: Marcos Pereira Estellita Lins
Marcelo Gerardin Poirot Land

Rio de Janeiro
Dezembro de 2015

APLICAÇÃO DA METACOGNIÇÃO
NA MODELAGEM DE PROBLEMAS SOCIAIS COMPLEXOS:
O MÉTODO CHAP2 NO HUCFF

Ângela Brandão Estellita Lins

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Marcos Pereira Estellita Lins, Ph.D.

Prof. Marcelo Gerardin Poirot Land, Ph.D.

Prof. Roberto Leher, Ph.D.

Prof. Eduardo Côrtes, Ph.D.

Prof. Rogerio de Aragão Bastos do Valle, Ph.D.

Prof. Maria Stella de Castro Lobo, Ph.D.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL
DEZEMBRO DE 2015

Lins, Ângela Brandão Estellita

Aplicação da metacognição na modelagem de problemas sociais complexos: o método CHAP2 no HUCFF / Ângela Brandão Estellita Lins. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2015.

XIII, 125 p.: il.; 29,7cm.

Orientadores: Marcos Pereira Estellita Lins

Marcelo Gerardin Poirot Land

Tese (doutorado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2015.

Referências Bibliográficas: p. 115 - 125.

1. Metacognição 2. Tomada de decisão 3. Mapas cognitivos. I. Lins, Marcos Pereira Estellita *et al.* II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Para meu marido Luiz Leopoldo, meus filhos Gabriel e Juliana e Marcelo, cujo apoio, inspiração, incentivo e compreensão foram fundamentais no transcorrer desta jornada.

Para minhas lindas netinhas Clara, Bia e Alice, que iluminam nossas vidas, fonte de amor, esperança e renovação de vida pura.

Para meu pai Fausto (*in memorium*) e minha mãe Iara pelo exemplo de união, amor incondicional e determinação pela vida.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador e amigo Marcos Estellita Lins, que confiou em minha capacidade e com sua incansável dedicação, conhecimento, seriedade e competência me proporcionaram inspiração, uma orientação segura e as linhas mestras de reflexão sem qual esta tese não seria possível.

Aos amigos Marcelo Land, na co-orientação e Stella Lobo, pelo importante apoio, estímulo e parceria desde a concepção do projeto de pesquisa e ao longo desta estimulante trajetória para conclusão do trabalho.

Ao Magnífico Reitor Prof. Roberto Leher e Prof Carlos Levi pelo patrocínio, apoio e incentivo ao projeto, oferecido pela Reitoria da UFRJ.

Ao Dr Eduardo Cortes e toda equipe do HUCFF que acolheram, estimularam e possibilitaram a aplicação empírica fundamental para o desenvolvimento deste projeto de pesquisa.

Aos meus amigos Rogerio Valle, Marcos Cavalcanti e Cesar Gonçalves, cujo incentivo e apoio fortaleceram minha decisão e vínculo com a academia.

À equipe do PSIGMA pelo estímulo, inspiração e apoio ao longo de minha trajetória.

Ao Departamento de Engenharia de Produção da UFRJ onde encontrei a acolhida, estímulos e apoio necessário para retomar meu percurso acadêmico.

A todos os envolvidos no projeto de pesquisa, pela atenção e colaboração durante a evolução e coleta de dados da pesquisa.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D. Sc.)

APLICAÇÃO DA METACOGNIÇÃO NA MODELAGEM DE PROBLEMAS SOCIAIS
COMPLEXOS: O MÉTODO CHAP2 NO HUCFF

Ângela Brandão Estellita Lins

Dezembro/2015

Orientadores: Marcos Pereira Estellita Lins

Marcelo Gerardin Poirot Land

Programa: Engenharia de Produção

O presente estudo tem como principal objetivo integrar a Metacognição ao Processo de Estruturação de Problemas Sociais Complexos. Articula a relação sujeito objeto a partir do paradigma da complexidade e da introspecção. Fundamenta as escolas psicológicas e a consciência no contexto dos fenômenos mentais. Introduce os fundamentos da metacognição, abrindo horizontes de conexão ao processo de tomada de decisão. Aborda a gestão dos Paradoxos e sua relação com os sistemas de regulação. Explora possibilidades ignoradas a partir do entendimento dos esquemas metacognitivos, da subjetividade e dos elementos intersubjetivos que participam e interferem no processo de tomada de decisão. Propõe uma abordagem para explicitação de conteúdos metacognitivos e solução de consenso, obtida através da interação entre os diversos agentes, sendo a situação problemática modelada de acordo com as visões particulares dos atores envolvidos. Defende a urgência da inclusão de uma atitude metacognitiva ao processo de tomada de decisão, particularmente quando o cenário envolve decisões complexas.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D. Sc.)

APPLICATION OF METACOGNITION IN THE MODELING OF COMPLEX SOCIAL PROBLEMS: THE CHAP2'S METHOD IN HUCFF

Ângela Brandão Estellita Lins

December/2015

Advisors : Marcos Pereira Estellita Lins
Marcelo Gerardin Poirot Land
Department: Production Engineering

The current study has as its main objective to integrate the Metacognition to the Complex Social Problems Structuring Process. It articulates the relation subject object from the complexity paradigm and from the introspection. It founds the psychological schools and the consciousness in the mental phenomena context. It introduces the metacognition grounds, opening horizons for the connection to the decision making process. It approaches the Paradoxes management and its link with the regulation systems. It explores ignored possibilities from the understanging of metacognitive schemes, of subjectivity and of inter-subjective elements that participate and interfere in the process of decition making. It proposes an approach to specify the metacognitive contents and consensual solution, obtained through the interaction between the several agents, being the problematic situation modeled according to the individual views of the actors involved. It defends the urgency to include a metacognitive attitude to the decision making process, particularly when the scenario involves complex decisions.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	Contextualização	2
1.2.	Objetivo	4
1.3.	Hipóteses	5
1.4.	Justificativa	5
1.5.	MODELO CONCEITUAL.....	6
2.	ARTICULAÇÃO CONCEITUAL	7
2.1.	SUJEITO OBJETO	10
2.2.	INTROSPECÇÃO.....	13
2.3.	PSICOLOGIA	15
2.4.	CONSCIENCIA.....	20
2.4.1.	Mente e Consciência.....	21
2.4.2.	Níveis de Consciência	21
2.4.3.	Os 7 Níveis de Consciência Organizacional e Pessoal	24
2.4.4.	Meta Modelo Integral de Gestão	29
2.5.	METACOGNIÇÃO	31
2.5.1.	INTROSPECÇÃO E METACOGNIAO - LIMITES E CONTATOS	31
2.5.2.	FRANJA DA CONSCIENCIA.....	38
2.5.3.	SENTIMENTOS METACOGNITIVOS BASEADOS NA EXPERIENCIA	41
2.6.	METACOGNIÇÃO E TOMADA DE DECISÃO.....	47
2.6.1.	O PROCESSO DECISÓRIO	47
2.7.	PARADOXOS E SISTEMA DE REGULAÇÃO	53
2.7.1.	Paradoxo Interno X Externo	56
2.7.2.	Paradoxo Distribuída X Localizada	57
2.7.3.	Paradoxo Preservação X Evolução.....	58
3.	PROJETO DE APLICAÇÃO empírica	60
3.1.	TRANSFORMAÇÕES NAS RELAÇÕES DE TRABALHO.....	60
3.1.1.	Mudanças déficits sociais	61
3.1.2.	Autoridade e Controle	61
3.2.	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	63
3.2.1.	O MUNDO DO TRABALHO E A DECISAO	63
3.2.1.	O PROJETO DE PESQUISA	64
4.	O MÉTODO CHAP2 NO HUCFF	66
4.1.	A Crise dos Hospitais Universitários e de Ensino (HUEs) no Brasil	67
4.2.	A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH)	69
4.3.	EBSERH no HUCFF.....	70
4.4.	EBSERH no HUCFF e O MÉTODO CHAP2	71
4.5.	AS ETAPAS DA APLICAÇÃO DO MÉTODO CHAP2 NO HUCFF	74
4.6.	O MÉTODO CHAP2 NO HUCFF - Histórico e detalhamento do Projeto	77
4.6.1.	ETAPA 1 - Caracterização do sistema real e agentes relevantes:	77
4.6.2.	ETAPA 2 - Seminários, Avaliações e Dinâmicas Metacognitivas:.....	79
4.6.3.	ETAPA 3 - Caracterização dos padrões de percepção dos agentes identificados	81
4.6.4.	ETAPA 4 - Workshop para elaboração dos Modelos Conceitual e Paradoxal	89
4.6.4.1.	OS quatro mapas consolidados	89
4.6.4.2.	O World Café DO MÉTODO CHAP2 NO HUCFF	94
4.6.4.3.	PREPARAÇÃO PARA O WORKSHOP.....	95
4.6.4.4.	Modelos Conceitual e Paradoxal	96
4.6.4.5.	A DINÂMICA DO O WORKSHOP	97
4.6.4.6.	detalhamento De RESULTADOS DOS GRUPOS.....	98
4.6.4.6.1.	MODELO DE REPRESENTAÇÃO 1 - GRUPO INFRA ESTRUTURA	98

4.6.4.6.2. MODELO DE REPRESENTAÇÃO 2 - GRUPO INTEGRAÇÃO	
ENSINO/PESQUISA/EXTENSÃO	102
4.6.5. ETAPA 5 - Articulação com Sistema de Informação como apoio à Regulação Interna e Externa	107
4.6.6. ETAPA 6 - Identificação e implementação de ações viáveis. Monitoração..	108
4.7. Próximos passos:	108
5. CONCLUSÕES	109
5.1. BARRET VS. CHAP2	109
5.2. HIPÓTESES	113
5.2.1. HIPÓTESE 1	113
5.2.2. HIPÓTESE 2	113
5.2.3. HIPÓTESE 3	114
6. REFERÊNCIA BIBLIOGRAFIA	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa Metacognitivo	1
Figura 2 - Modelo representativo da Estrutura Conceitual desenvolvido para este projeto de pesquisa pela autora	7
Figura 3 - Representação da articulação dos elementos primários em Mapa Metacognitivo	8
Figura 4 - Destaque da relação Sujeito-Objeto no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora	10
Figura 5 - Destaque da Introspecção no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora.....	13
Figura 6 - Destaque da Psicologia no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora.....	15
Figura 7 - O processo de constituição da Psicologia como Ciência.....	18
Figura 8 - Destaque da Consciência no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora.....	20
Figura 9 - Desenho esquemático da evolução do conceito de	21
Figura 10 - Psicanálise: desenho esquemático dos níveis da consciência ou modelo topológico da mente.....	23
Figura 11 - Hierarquia das necessidades de Maslow e os 7 Níveis de Consciência Organizacional e Pessoal de Barrett.....	25
Figura 12 - Os 7 Níveis De Consciência e as Necessidades Deficitárias (básicas) e Necessidades de Crescimento (superiores).....	26
Figura 13 - Os 7 Níveis De Consciência e os Três Estágios Evolutivos que refletem condições para formação de estrutura de grupo	26
Figura 14 - Os 7 Níveis De Consciência e as 6 Categorias de Scorecard das Necessidades Balanceadas	28
Figura 15 - Meta Modelo Integral de Gestão Influências do ambiente (Fonte: Cardoso, 2013).....	29
Figura 16 - Destaque da Metacognição no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora	31
Figura 17 - Porque a Metacognição?	31
Figura 18 - Definindo a Metacognição.....	32
Figura 19 - Definindo a Franja da Consciência	38
Figura 20 - A definição de W.James e as funções cognitivas da Franja da Consciência segundo Mangan	40
Figura 21 - Destaque da Metacognição e Tomada de Decisão no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora	47
Figura 22 - A Metacognição e o Processo Decisório.....	47
Figura 23 - Destaque dos Paradoxos e Sistemas de Regulação articulados à Metacognição e Tomada de Decisão no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora	53
Figura 24 - Representação da articulação da Metacognição e Tomada de Decisão aos Paradoxos e Sistemas de Regulação em Mapa Metacognitivo (desenvolvido pela autora tendo como fonte: o significado das metáforas e paradoxos como padrões para a estruturação de proble	54
Figura 25 - As Metáforas das Organizações (desenvolvido pela autora tendo como fonte de pesquisa: Lins, 2010)	55
Figura 26 - Mapa Metacognitivo representativo do detalhamento da Metodologia desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora.....	65
Figura 27 - Esquema representativo do histórico do processo de Implantação do CHAP2 no HUCFF....	67
Figura 28 - Crise envolve os hospitais universitários e de ensino (HUEs) no Brasil	68
Figura 29 - A crise de RH nos hospitais universitários e de ensino (HUEs) no Brasil	68
Figura 30 - O EBSEERH e os Hospitais Universitários	69
Figura 31 - Condições para Implantação do EBSEERH nos Hospitais Universitários	70
Figura 32 - Contextualização da implantação do EBSEERH nos Hospitais Universitários	71
Figura 33 - Quadro sumario da implantação do EBSEERH no HUCFF	72
Figura 34 - Aspectos de processamento do método CHAP2	73
Figura 35 - As três instancias de mapas produzidos no método CHAP2.....	73
Figura 36 - Tópicos da dinâmica de implantação do método CHAP2	74
Figura 37 - Etapas do Método CHAP2 - Complex Holographic Assessment of Paradoxical Problems	75

Figura 38 - Destaque do CHAP2 no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora.....	77
Figura 39 - Destaque da ETAPA 1 do Método CHAP2 no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora	78
Figura 40 - Recorte com exemplo de material pesquisado pela autora	78
Figura 41 - Destaque da ETAPA 2 Seminários, Avaliações e Dinâmicas Metacognitivas do Método CHAP2 no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora	79
Figura 42 - Quadro demonstrativo do conteúdo da ETAPA 2.....	80
Figura 43 - Quadro demonstrativo do cronograma de implementação e da evolução da Etapa 2 do CHAP2.....	80
Figura 44 - Destaque da ETAPA 3 Caracterização dos padrões de percepção dos agentes identificados do Método CHAP2 no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora	81
Figura 45 - Roteiro de entrevista para caracterização dos padrões de percepção dos agentes identificados	81
Figura 46 - Os Mapa Metacognitivo no projeto CHAP2 HUCFF	82
Figura 47 - Mapa Metacognitivo construído pelo diretor do HUCFF	83
Figura 48 - Mapa Metacognitivo construído pelo Diretor do Hospital HUCFF com principais grupos de questões abertas em novos mapas: Projetos, Formar profissionais de excelência e 4 dimensões de análise: Financiamento, Logística, Recursos Humanos e Ensino, Pesquisa	84
Figura 49 - Mapa Metacognitivo construído pelo Diretor do Hospital HUCFF com destaque para: PROJETOS	84
Figura 50 - Mapa Metacognitivo construído pelo Diretor do Hospital HUCFF com destaque para: FORMAR PROFISSIONAIS DE EXCELÊNCIA	85
Figura 51 - Mapa Metacognitivo construído pelo Diretor do Hospital HUCFF com as 4 dimensões de análise: destaque para infre-estrutura.....	85
Figura 52 - Mapa Metacognitivo construído pelo Diretor do Hospital HUCFF com as 4 dimensões de análise: destaque para Logística e Processos.	86
Figura 53 - Mapa Metacognitivo construído pelo Diretor do Hospital HUCFF com as 4 dimensões de análise: destaque para Ensino, Pesquisa e Extensão.	86
Figura 54 - Mapa Metacognitivo construído pelo Diretor do Hospital HUCFF com as 4 dimensões de análise: destaque para Recursos Humanos.	87
Figura 55 - Quadro demonstrativo da agenda reuniões em 2014 equipe do projeto e o Diretor do HUCFF para implementação do CHAP2	88
Figura 56 - Destaque da ETAPA 4 Workshop para elaboração dos Modelos Conceitual e Paradoxal do Método CHAP2 no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora	89
Figura 57 - Mapa metacognitivo:consolidado da dimensão RECURSOS HUMANOS INFRAESTRUTURA E FINANCIAMENTO.....	90
Figura 58 - Mapa metacognitivo consolidado da dimensão INFRAESTRUTURA E FINANCIAMENTO	91
Figura 59 - Mapa metacognitivo: LOGÍSTICA E PROCESSOS	92
Figura 60 - Mapa metacognitivo: ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO	93
Figura 61 - Workshop World Café - CHAP2 no HUCFF - Grupos trabalhando para enxergar novas possibilidades coletivamente e compartilhar conhecimentos.....	97
Figura 62 - Registro de um dos grupos: INFRAESTRUTURA E FINANCIAMENTO com os comentários a serem trabalhados na ETAPA 5 do CHAP2.....	100
Figura 63 - Mapa metacognitivo consolidado da dimensão Infraestrutura e Financiamento com destaque para os temas discutidos no workshop em particular o aumento de leitos CTI.....	101
Figura 64 - Registro do grupo INTEGRAÇÃO ENSINO/PESQUISA/EXTENSÃO com os comentários que foram utilizados para serem inseridos novos conteúdos aos mapas e que devem ser trabalhados na ETAPA 5 do CHAP2	102
Figura 65 - Mapa metacognitivo consolidado da dimensão INTEGRAÇÃO ENSINO PESQUISA e EXTENSÃO com destaque para parte que teve contribuições	103
Figura 66 - Mapa metacognitivo consolidado da dimensão INTEGRAÇÃO ENSINO PESQUISA e EXTENSÃO com contribuições após o workshop	104

Figura 67 - Mapa metacognitivo consolidado da dimensão INTEGRAÇÃO ENSINO PESQUISA e EXTENSÃO com destaque para parte que teve contribuições	105
Figura 68 - Mapa metacognitivo consolidado da dimensão INTEGRAÇÃO ENSINO PESQUISA e EXTENSÃO complementado com contribuições após o workshop	106
Figura 69 - Destaque da ETAPA 5 e da ETAPA 6 Articulação com Sistema de Informação como apoio à Regulação Interna e Externa e Identificação e implementação de ações viáveis. Monitoração. do Método CHAP2 no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvimento	107
Figura 70 - Quadro explicativo para elaboração de modelos formais de apoio à decisão	108
Figura 71 - Os 7 Níveis De Consciência e as 6 Categorias de Scorecard das Necessidades Balanceadas	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Entrevistados 1 fase do projeto CHAP2 HUCFF.....	79
Tabela 2 - entrevistados 2 fase do projeto CHAP2 no HUCFF.....	88

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo propõe-se a integrar a Metacognição ao Processo de Estruturação de Problemas Sociais Complexos. Introduce os fundamentos da metacognição e propõe uma metodologia para explicitação de conteúdos metacognitivos e solução de consenso obtida através da interação entre os diversos agentes, onde a situação problemática é modelada de acordo com as visões particulares dos atores envolvidos. Pretende contribuir para o desafio de integrar elementos intersubjetivos que participam e interferem no processo de tomada de decisão complexa, e apresenta sua conexão com as metáforas organizacionais, como paradigmas para gestão dos Paradoxos, e sua relação com os Sistemas de Regulação.

A representação do estudo em Mapa Metacognitivo esta apresentada na Figura 1.

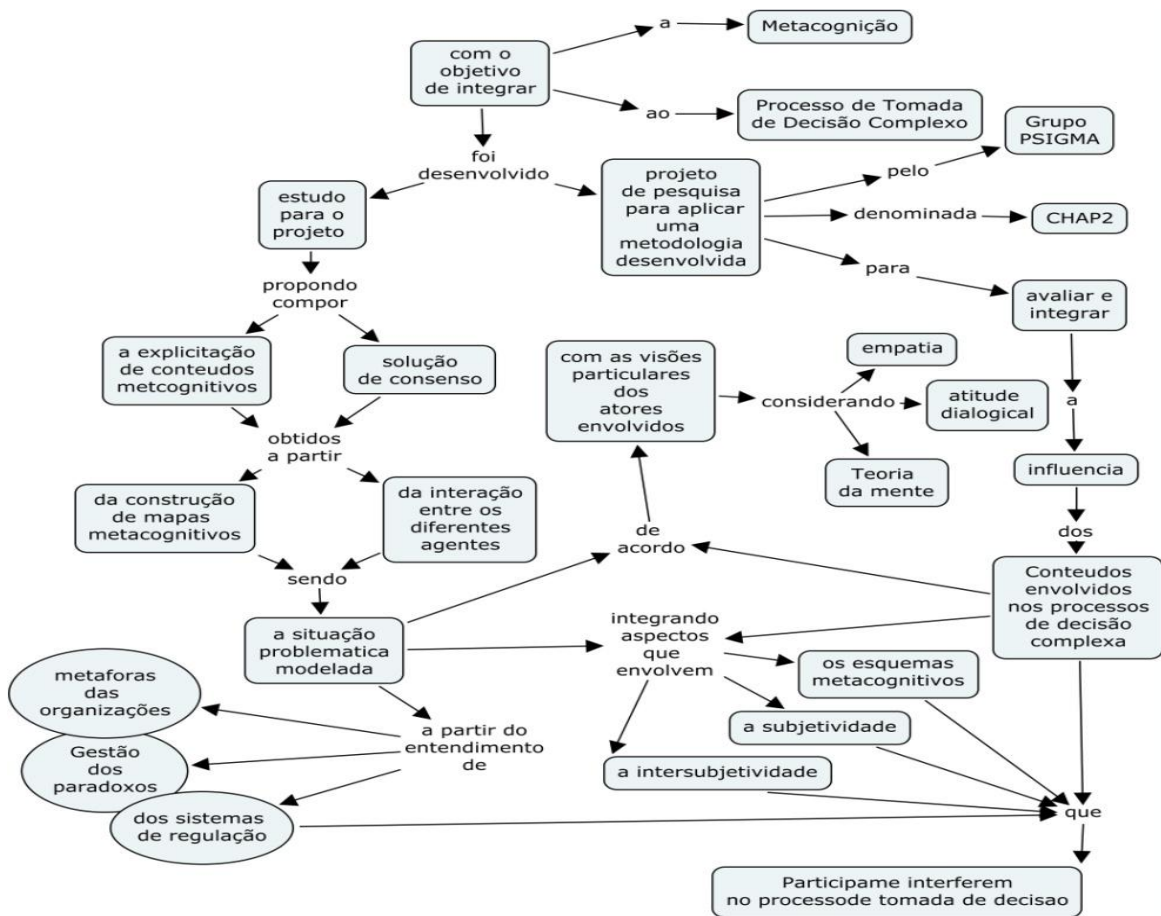


Figura 1 - Mapa Metacognitivo

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Inferências e julgamentos do estado mental sobre o que os outros pensam, querem, e sentem são centrais na vida social. Somos todos leitores de mente, não do tipo mágico, mas utilizando a *folk psychology*, rápida e sistematicamente intuimos sobre o que as pessoas em torno de nós pensa, deseja e sente. Se um amigo nos oferece um presente de aniversário indesejado, sabemos que ela tinha boas intenções. Se um novo colega jorra pensamentos na frente do chefe, nós vemos não apenas seu entusiasmo, mas motivos de autopromoção. Se um potencial parceiro romântico resiste às nossas aberturas iniciais, de alguma forma sentimos (se certo ou não) que uma faísca de interesse pode ainda ser acesas.

Desde o trabalho de Heider (1958) pioneiro sobre conceitos populares como o "querer" e "tentar", os psicólogos sociais têm sabido que a inferência de estados mentais - leitura da mente - acontece naturalmente, mesmo se um tanto imperfeita, para a maioria dos adultos e direciona a formação de impressão (por exemplo, Jones & Davis, 1965; Read, Jones, & Miller, 1990; Read & Miller, 2005; McLeod, 2010; Trope, 1989) ; a explicação causal (por exemplo, Kruglanski, 1975; Malle, 2001; Sutton & McClure, 2001); Julgamentos de responsabilidade, louvor e culpa (por exemplo, Shaver, 1985; Weiner, 1995); e significado social (por exemplo, Bruner, 1990).

Recorremos neste estudo à habilidade de inferência sobre outras pessoas ou sobre nós mesmos em termos da Teoria da Mente (Malle, 2004), referindo-se mais proximamente à metacognição (flavell, 1976), entendida como auto-monitoramento de seu próprio processo cognitivo e sua influência quando se esta focado em um objetivo específico, que envolve a referência a algum Estado Mental de ordem superior (Feest, 2012). A identificação de classes de atributos em Teoria da Mente é o primeiro passo para tornar conscientes processos que ocorrem diariamente nas relações entre as pessoas, seja na interação social, política ou empresarial. A Teoria da Mente (Malle, 2004) pode ser reflexiva, se inferimos sobre o pensamento de uma pessoa sobre nós mesmos, ou autógena, se inferimos sobre nossas próprias intenções e motivações. A relação entre ambas possibilidades (reflexiva e autógena) apresenta complementaridades essenciais e deve incluir a teoria das subpersonalidades ou "dialogical self": "porque temos representações mentais de diferentes comportamentos ou personalidades que podemos atribuir a outras pessoas ou a aspectos de nossas próprias personalidades" (Lins, 2014). O paradoxo entre a percepção de totalidades e

a necessidade de interface entre partes para que a totalidade seja percebida, é denominada por Lins (2014) por paradoxo identidade x multiplicidade.

Certas atitudes equivocadas têm impedido, em última análise, acesso às representações metaconscientes para o aprimoramento do controle sobre a própria atividade mental e, conseqüentemente, do comportamento efetivo. Representações metaconscientes dependem do pensamento conceitualmente mediado, assim como a capacidade de formar representações linguísticas (por exemplo, Leslie, 2000) e podem, portanto, ser consideradas como parte de um conjunto mais amplo de possibilidades (por exemplo, a Teoria da Mente). Neste sentido o termo "*conhecimento metacognitivo*" é amplamente utilizado para se referir a crenças sobre os processos cognitivos, bem como pessoas, tarefas, estratégias e metas (Flavell, 1979). É fato amplamente reconhecido que tal crença - bem como experiências metacognitivas sobre o sentimento de familiaridade, dificuldade, confiança e satisfação (Efklides, 2002) - são coerentemente organizadas de forma a constituir concepções sistêmicas, como mostrado no caso de resolução de problemas (Antonietti, Ignazi, & Perego, 2000).

Por mais que o *conhecimento metacognitivo* faça referência não apenas às crenças sobre a própria atividade mental, mas também sobre os processos cognitivos extra pessoais, diversos estudos têm questionado se esses dois aspectos (isto é, o intrapessoal e o interpessoal) da consciência do funcionamento mental e do *conhecimento metacognitivo* possam ser considerados como um só. Por exemplo, Vesonders e Voss (1985) e Jamenson, Nelson, Leonesio e Narens (1993) demonstraram que a maioria das pessoas fazem o mesmo uso de informações metacognitivas, se essa informação for autoaplicável ou geral. Na mesma linha, Nelson, Kruglanski e Jost (1998) argumentaram que os processos cognitivos gerais que impulsionam o senso de autoconhecimento são fundamentalmente semelhantes aos processos de derivação de um sentido de conhecimento de outras pessoas. O paradoxo identidade x multiplicidade pode nos ajudar a lidar com a difícil questão do intra e interpessoal, uma vez que ambos se baseiam, em princípio, na interação entre diferentes partes, para que ocorra a percepção e comunicação. No âmbito organizacional, este fenômeno é descrito por Beer (1979) como o Teorema do Sistema Recursivo (Recursive System Theorem), segundo o qual "em uma estrutura organizacional recursiva, cada sistema viável contém e é contido por um sistema viável".

O mesmo fenômeno manifestou-se de certa maneira em determinados contextos, onde alguns dos conflitos mais caros da história humana, incluindo milhões de mortes na Primeira Guerra Mundial e os bilhões de dólares gastos na Guerra Fria foram alimentados por suposições sobre desejos e intenções de um adversário em potencial. Seja na corrida para um conflito armado entre Nações ou negociações interpessoais, a interação estratégica gira em torno de suposições de cada lado, certo ou errado, do que o rival acredita, do que um concorrente quer, do que um agente pretende fazer. Este dilema parece não ter solução, porque requer uma atitude multilateral, que pressupõe uma mudança de paradigma universal, à semelhança do dilema do prisioneiro, em Teoria dos Jogos, qualquer concessão unilateral acarreta em prejuízo para aquele que a adotar (<http://www.econlib.org/library/Enc/PrisonersDilemma.html>).

Estes pressupostos sobre os outros são importantes porque interferem na escolha do comportamento adotado. **Somos capturados por esta leitura inferencial dos estados mentais do outro e ancoramos nossa tomada de decisão nesta concepção fragmentada que assumimos ser "a verdade".**

Em nosso estudo defendemos a urgência da inclusão de uma **atitude metacognitiva ao processo de tomada de decisão**, particularmente quando o cenário envolve **decisões complexas**.

A **metacognição** possibilita incorporar o necessário distanciamento e a capacidade de desenvolver uma nova leitura do ambiente.

Propõe-se um aprofundamento destes aspectos constitutivos do processo de decisão, dentro da proposta de estrutura conceitual integrativa da **Metacognição ao Processo de Tomada de Decisão Complexa**, com explicitação da natureza paradoxal dos sistemas complexos, sob a ótica dos **Paradoxos** identificados por Lins (2014), ao conceber e regular totalidades organizadas.

1.2. OBJETIVO

O presente estudo tem como principal objetivo **integrar a Metacognição ao Processo de Estruturação de Problemas Sociais Complexos**. Articula a **relação sujeito objeto** a partir do **paradigma da complexidade** e da **introspecção**, fundamentando as escolas **psicológicas** e a **consciência** no contexto dos fenômenos mentais. Introduce os fundamentos da **metacognição**, do processo de **tomada de**

decisão, e apresenta sua conexão com a gestão dos **Paradoxos e sua relação com os sistemas de regulação**.

Propõe uma método para **explicitação de conteúdos metacognitivos e solução de consenso**, obtida através da **interação entre os diversos agentes**, sendo a situação problemática modelada de acordo com as **visões particulares** dos atores envolvidos.

A partir do **entendimento dos esquemas metacognitivos**, da **subjetividade** e dos elementos **intersubjetivos** que participam e interferem no processo de tomada de decisão, propõe-se desenvolver um **método para avaliar e integrar** a influência desses conteúdos nos **processos de tomada de decisão complexa**.

1.3. HIPÓTESES

Este trabalho propõe-se ao desenvolvimento conceitual e a busca de resposta para as seguintes questões básicas:

- 1. É possível desenvolver uma linha de esquemas metacognitivos para estruturação de problemas sociais complexos, propondo uma abordagem metodológica que represente os fenômenos, de natureza subjetiva, envolvidos nos processos decisórios?*
- 2. De que forma fatores psicológicos e metacognitivos são determinantes para mudanças necessárias visando a evolução da organização?*
- 3. O desenvolvimento de habilidade metacognitiva imuniza contra o uso de práticas maquiavélicas?*

1.4. JUSTIFICATIVA

A abordagem proposta para esse projeto de pesquisa sustenta que a forma de incluir e incorporar a subjetividade nos processos decisórios organizacionais é reconhecer a sua correspondência com os processos decisórios pessoais. Abordagem que foi inicialmente sugerida por Lins (2008), com base no mapeamento entre as representações do diálogo interno e o diálogo externo, mediadas pela Teoria da Mente.

O objeto de estudo escolhido foi o Hospital Universitário da UFRJ - Hospital Universitário Clementino Fraga Filho (aqui referenciado como HUCFF), observado

como um sistema complexo, evidenciando-se questões corporativas de interesse privado dos profissionais em saúde, questões sociais da prestação de serviços de saúde à população, assim como as questões inerentes à progressão acadêmica e fatores que perpassam um ambiente universitário. Questões todas que conferem contornos importantes, que requerem tratamento de aspectos formais e legais. Entretanto, neste estudo, o escopo se dirige a questões gerenciais e auto organizacionais, com a identificação das diferentes visões do problema analisado, utilizando técnicas de mapeamento do conhecimento das escolas de mapas conceituais (Novak, 2008) e mapas cognitivos (Lins, 2010), mapas do pensar (Hyerle, 2000) e mapas metacognitivos, conforme neste estudo é denominado.

1.5. MODELO CONCEITUAL

O presente estudo defende a urgência da inclusão de uma **atitude metacognitiva ao processo de tomada de decisão**. Com o propósito de integrar a **Metacognição ao Processo de Estruturação de Problemas Sociais Complexos**, o **Modelo Conceitual** (figura 2) introduz os princípios constitutivos da relação **Sujeito Objeto**, sob o olhar do **Paradigma da Complexidade** e explora o viés da **Introspecção**, fundamentando as **Escolas Psicológicas** e a **Consciência** articulados aos **Fenômenos Mentais**. Introduce os fundamentos da **Metacognição** integrando ao **Processo de Tomada de Decisão**. Fundamenta sua conexão com a **Gestão dos Paradoxos** na perspectiva dos **Sistemas de Regulação**.

Confere sentido à aplicação de um **método para explicitação de conteúdos metacognitivos e mobilização para solução de consenso**, proporcionada sob a perspectiva da **interação entre os diversos agentes**, pautada pelas **visões particulares dos atores envolvidos** na modelagem da situação problemática, no qual o cenário envolve **decisões complexas**.

Pautado no modelo conceitual desenvolvido para esse projeto, o desenvolvimento empírico deu-se no HUCFF, especificamente, esta pesquisa utilizou-se do Método CHAP2 (Complex Holographic Assessment of Paradoxical Problems) desenvolvido pelo grupo PSIGMA da COPPE, para lidar com os conflitos resultantes dos paradoxos inerentes aos sistemas complexos. O símbolo na parte superior da figura representa a fusão de duas figuras mitológicas: a Hidra e a Uroboros, representando duas importantes propriedades da mente: a multiplicidade e a metacognição.

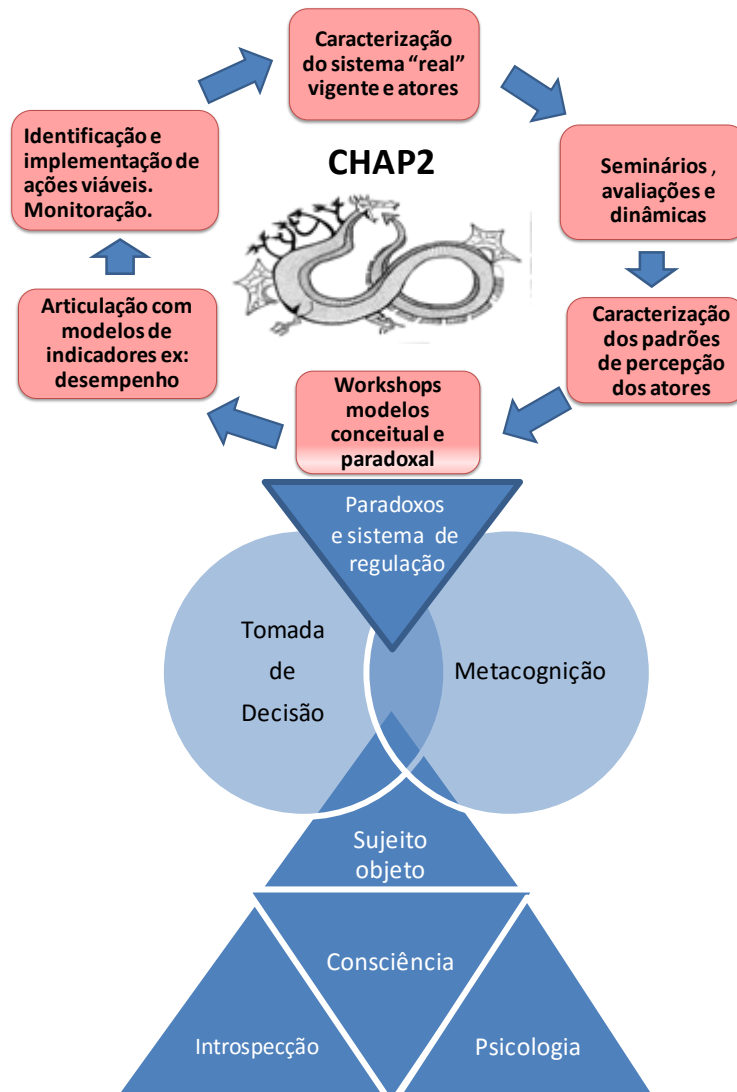


Figura 2 - Modelo representativo da Estrutura Conceitual desenvolvido para este projeto de pesquisa pela autora

2. ARTICULAÇÃO CONCEITUAL

Consideradas em conjunto, a **Base da Estrutura Conceitual Do Modelo** articula os elementos primários, constituídos inicialmente pelo entendimento a cerca da relação **Sujeito-Objeto**, considerando a importância de incluir o paradigma da complexidade e as polaridades inerentes ao estudo de construção do saber ao longo da história. Introduz a **Introspecção** e contextualiza limites e possibilidades, pautando a base fundamental da origem da **Psicologia** como método de percepção interna e ciência independente. Analisa a seguir a relação com estudo da **Consciência**, aprofundando conceitos relativos à mente e consciência, os 7 níveis de consciência organizacional, mapa integral e meta modelo integral de Gestão. Explicita e integra os

conceitos e o estudo da **Metacognição**, expandindo sua inserção para processos organizacionais de **Tomada de Decisão**, distinguindo em sua concepção os **Paradoxos e os Sistemas de Regulação**, que servem de base para o desenvolvimento do método aplicado neste estudo denominado **CHAP2**. A representação desta etapa da Metodologia aplicada neste Projeto de Pesquisa em **Mapa Metacognitivos** esta representada na Figura 3.

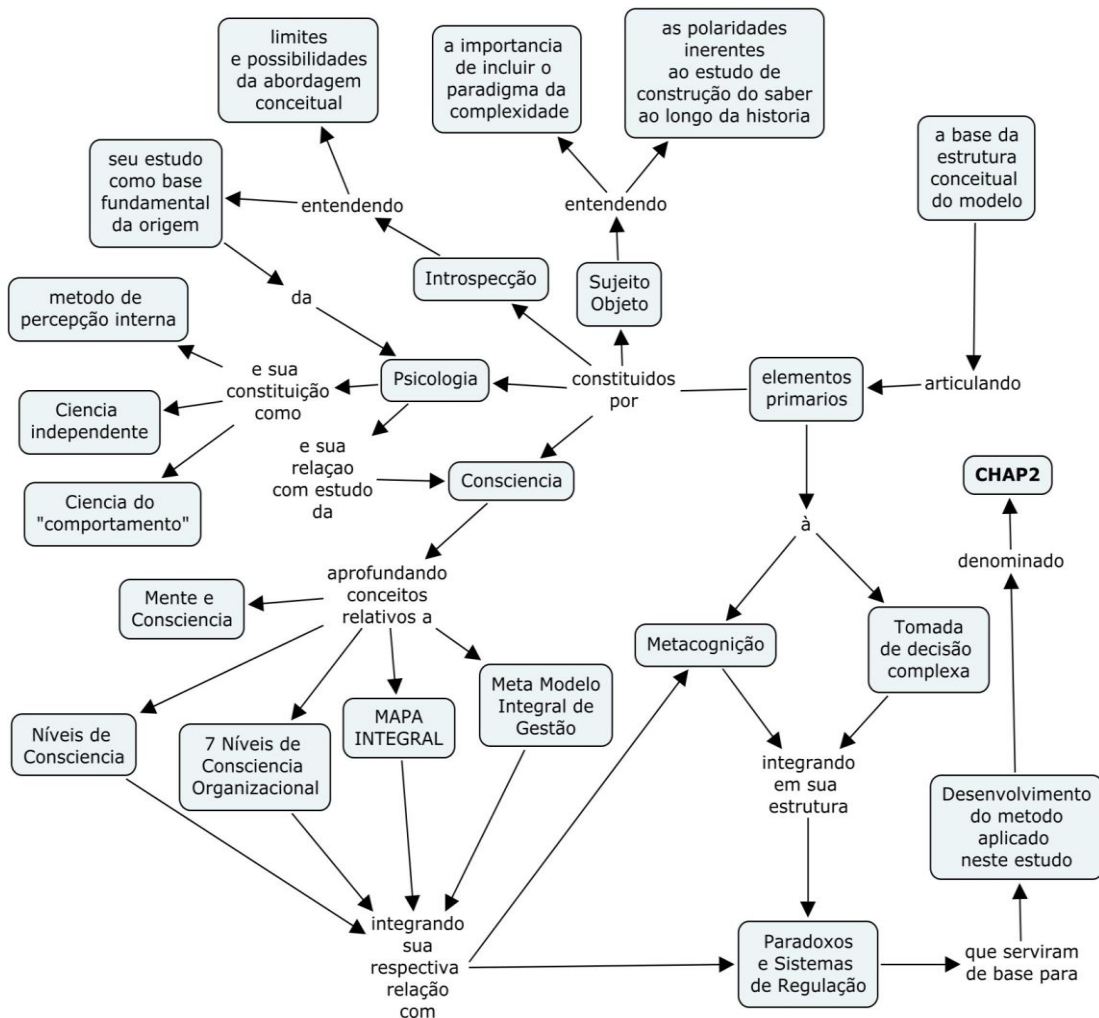


Figura 3 - Representação da articulação dos elementos primários em Mapa Metacognitivo

Localizamos o entendimento da relação **Sujeito-Objeto** como ponto de partida, a partir do qual estes conceitos se constituem e se revelam. Sujeito e Objeto constituem-se por si só um dualismo representativo de um dos conflitos, tentativas de rupturas e enquadramentos constitutivos das ciências sociais em seu percurso histórico do processo de formação dos conhecimento científicos.

A **Psicologia**, compreendida como sistemas de saberes científicos, também se constituem dentro deste emaranhado histórico de conflitos e emolduramentos dos

conhecimentos da modernidade. No nascimento da Psicologia moderna, encontra-se subjacente, em suas bases ontológicas e epistemológicas, a perspectiva moderna dualista que segmenta indivíduo e coletividade. Dualismos esses que são, para dizer o mínimo, insuficientes para lidar com a complexidade da realidade social.

Neste percurso, a **Introspecção** foi considerada um dos instrumentos metodológicos fundamentais da Psicologia, e a **Consciência** o elemento integrador das possibilidades constituídas.

Propõe-se, neste estudo, uma alternativa que, de um lado, permita-nos contextualizar tais dualismos, e que, de outro, ofereça-nos perspectivas mais adequadas para lidar com a complexidade da realidade social, integrando **Metacognição** ao processo de **Tomada de Decisão Complexa**.

A realidade é complexa demais para ser representada através de modelos. As aplicações organizacionais revelam a importância de lidar com **Paradoxos**, que necessitam ser preservados para incluir as diferentes percepções. Neste contexto urge analisar os problemas indo além dos indicadores de forma distribuída, o que possibilita cumprir procedimentos, mas também romper **Paradigmas** - cumprir normas e prescrições e ao mesmo tempo inovar. Cabe ressaltar que, pela sua própria natureza, a abordagem de regulação externa, por mais legítima e essencial que seja, em seu propósito de manter uma imperativa isenção, pressupõe e busca a separação entre sujeito e objeto de intervenção, cuja natureza e origem aprofundaremos neste estudo.

A modulação interpretativa que se encastela nas organizações foi um dos motivos para inserir o processo de metacognição, que possibilita ampliar o nível de percepção e ampliar o conhecimento, com a aplicação do **Método CHAP2**, de modo a incluir as várias interpretações dos problemas, com representação do pensamento através de mapas, que nada mais é do que diagramas e redes que facilitam o entendimento e a comunicação.

2.1. SUJEITO OBJETO

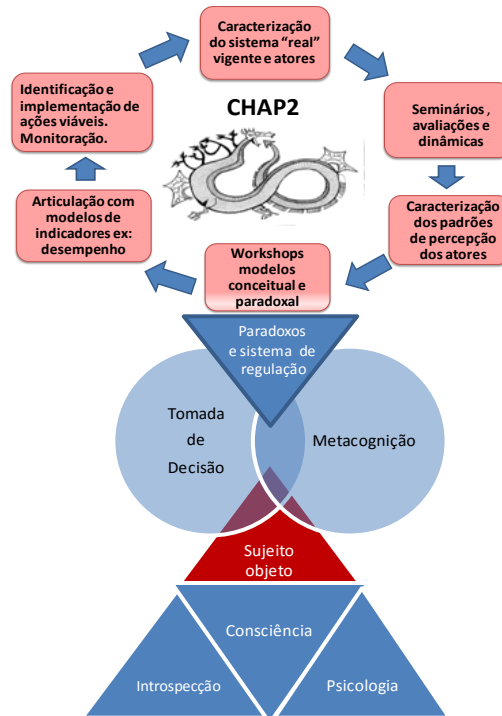


Figura 4 - Destaque da relação Sujeito-Objeto no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora

Para entender esta polaridade precisamos ter sempre em mente algo que parece óbvio, e também uma certa sutileza. O fato óbvio é que **a perspectiva das ciências naturais fundamenta a construção do saber na descoberta do objeto, com o intuito de conhecer suas leis para melhor controlá-los.** O objeto, estruturado a priori, está à espera para ser desvelado, cabendo ao cientista, descobrir e quantificar as leis que o regem para compreendê-lo. Conhecer significa dividir para compreender, prever e controlar, fundamentando-se na concepção de uma razão instrumental que, para se justificar, **faz uso de classificações que acabam por reduzir a pluralidade e a complexidade que perpassa os fenômenos a serem desvelados.**

O cerco hegemônico criado pelas ciências naturais tenta impor seu modelo metodológico também às ciências humanas e sociais. Esta dualidade entre as ciências naturais e humanas deixaram registros epistemológicos no nascimento da Psicologia. Temos aqui o aspecto sutil da busca de estabelecer os limites da Psicologia como "ciência natural": o interesse próprio do contexto político e ideológico em que a Psicologia americana se desenvolveu (Danziger, 1979). No item 2.3 deste trabalho abordaremos com maior amplitude aspectos envolvidos no nascimento da Psicologia como ciência. Cabe de toda forma aqui ressaltar que, segundo Danziger (1980), o

primeiro desses interesses seria o de legitimar a profissão de Psicologia, invertendo a ordem de prioridade entre Filosofia e Psicologia. Pela ausência de tradição dos Estados Unidos em investigações filosóficas, dificilmente conseguiriam apoio à ciência psicológica emergente, objeto de apreciação coletiva e subfinanciado. O segundo interesse dos americanos seria o de fazer da Psicologia uma ciência útil para administração e para o controle social, encabeçada por educadores, médicos, juristas e homens de negócio (Watson, 1913/1994).

De fato, a crise de legitimidade se manifesta quando o modelo dualista é aplicado às ciências da natureza humana - nas ciências humanas esta compreensão neutra e cindida da realidade se desfaz, posto que, em termos relacionais, sujeito e objeto se fazem na medida em que se relacionam (Santos, 2008).

Seguindo esta concepção epistemológica e metodológica, não cabe conceber o processo de produção do saber do sujeito sobre o objeto de forma unilateral. Na construção investigativa das ciências humanas, **é a relação que propicia a fundação do saber**, não se trata mais de um objeto natural que pode ser medido e controlado por leis universais. O sujeito que concebe é ao mesmo tempo objeto concebido, pois o objeto de investigação é o próprio sujeito.

Assim sendo, a “natureza” subjetiva dos fenômenos sociais se revela como importante elemento impeditivo na aplicação da metodologia das ciências naturais para o conhecimento social (Parpinelli e Fernandes, 2011). É na relação com o objeto, e não na pura observação e mensuração do mesmo, que ocorre o processo de construção e a interpretação das ciências humanas e sociais. O ser humano se configura de maneira inconstante, num movimento ininterrupto, no qual **o sujeito se constitui e constrói o conhecimento à sua volta**. Esta concepção de ciência deflagra a necessidade de outros modelos de pensamento, frutos de uma série de tensões e contradições herdadas do projeto de ciência da modernidade e acaba por apontar a necessidade e urgência de **outros modelos científicos, capazes de compreender a complexidade e a pluralidade que compõem as relações do homem com a sociedade**.

Como afirma Santos (2008), nas ciências humanas todo conhecimento é autoconhecimento. A construção de saberes é constituição do próprio homem, seus valores, compreensões, crenças e desejos, que não se encontram em uma esfera a parte, posterior ou anterior à investigação, elas são integrantes do processo de produção do conhecimento. O homem se reconhece nos saberes que produz, os

supostos objetos neutros postulados pelas ciências naturais, são, afinal, produtos da constituição humana.

Defendemos, assim como apresentado por Morin (2005, p. 27), que o pensamento moderno simplifica a complexidade dos fenômenos por meio da separação e redução, e que os modelos de pensamento **devem procurar a comunicação entre a esfera dos objetos e a dos sujeitos que concebem esses objetos.**

Morin nos oferece objetivamente, como resposta a todos esses desafios, e em oposição ao paradigma clássico da simplificação, os fundamentos do novo paradigma complexo, capaz de ampliar os horizontes da explicação científica, tanto nas ciências físicas e biológicas, como nas sociais. Defende que o princípio de explicação da ciência clássica tendia a reduzir o conhecível ao manipulável. Hoje, em seu processo de construção, há que insistir fortemente na utilidade de um **conhecimento que possa servir à reflexão, meditação, discussão, incorporação por todos, cada um no seu saber, na sua experiência, na sua vida...**

Nesta linha investigativa da realidade auto reflexiva, encontramos a introspecção, tema que nos aprofundaremos no item 2.2. Cabe ressaltar que, historicamente a introspecção foi considerada um dos instrumentos metodológicos fundamentais da Psicologia, onde as escolas psicológicas caracterizaram-se por incluir a noção de experiência, entendida como "experiência interior", "experiência consciente" ou mais comumente como "consciência", que seria o lugar, a sede, o meio ou o contexto dos fenômenos mentais.

2.2. INTROSPECÇÃO

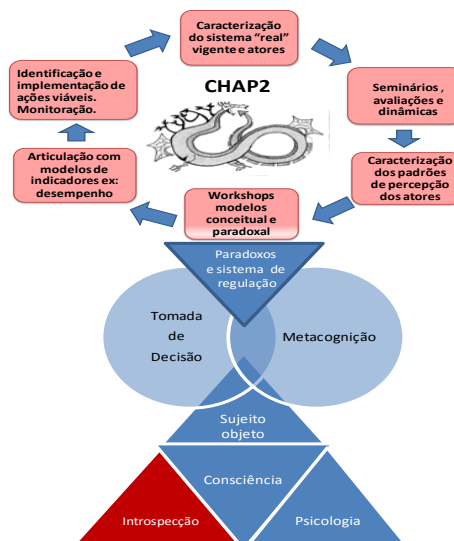


Figura 5 - Destaque da Introspecção no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora

Perguntar-se sobre a definição de "introspecção" é, em muitos aspectos, uma tarefa difícil. Um exemplo disto é a de que é impossível delimitar esta noção de alguns problemas que tem ocupado pensadores por séculos sob diferentes noções gerais de *autognosis* ou *autoconsciência*, sem fazer um corte artificial e, assim, correr o risco de perder uma das principais chaves para o entendimento. Para não entrar em assuntos e desviar-nos do interesse imediato, iremos iniciar diretamente pela introspecção e estudar as origens do mal-entendido na Psicologia Moderna.

William James em "The Principles of Psychology" (1890) nos oferece uma definição bastante ampla de introspecção:

"Introspective observation is what we have to rely on first and foremost and always. The word introspection need hardly be defined- it means, of course, the looking into our own minds and reporting what we there discover. Everyone agrees that we there discover states of consciousness... All people unhesitatingly believe that they feel themselves thinking, and that they distinguish the mental state as an inward activity or passion, from all the objects with which it may cognitively deal. I regard this belief as the most fundamental of all postulates of Psychology" (James, 1890/1891a, p. 185).

Esta definição parece particularmente interessante, por referir-se não apenas aos fatos de uma forma bastante compreensível e com um estilo impregnado de senso comum, mas também por insistir que **a introspecção é a base mais fundamental de todas as verdades da Psicologia**. A sensação de que algum tipo de pensamento ocorre, ou não, é uma atividade mental distinta dos objetos que ocupam essa atividade, ou seja, revela um grau de capacidade introspectiva. Este é o fundamento

da própria Psicologia, no qual o psicólogo deve apoiar em primeiro e em último lugar. Este espírito dominou grande parte dos esforços para fazer emergir uma ciência psicológica.

Brentano (2009) em sua "Psicologia do ponto de vista empírico", publicado no ano 1874, procurou estabelecer as bases para uma Psicologia que poderia ser construída com base da experiência. Segundo ele, o substrato empírico da Psicologia seria fornecido por meio do que chamou de "percepção interior" ou "insight" e que seria distinta da "introspecção", como geralmente entendida. A **"percepção interior" ou "insight"** seriam correlacionados com o fato de que **nossa consciência e seus estados nos são imediatos e diretamente perceptíveis.**

A **introspecção** seria o **subsequente esforço reflexivo de auto-observação de um estado psicológico** que, segundo Brentano, constituiria um **novo estado psicológico**, imediatamente perceptível e que, por si só, suporia uma alteração da estrutura mental anterior, razão pela qual **aquele que se observa deixa de ser o fato mental que se esperava estudar como tal.**

Neste contexto, Brentano relata o caso de raiva, no qual ele afirma que se alguém está no estado em que quer observar o seu próprio estado de raiva, a raiva dele necessita ser reduzida, e assim o objeto original de sua observação teria desaparecido (2009, p. 22). Entretanto, isso se dá devido a razões mais específicas que somente à modificação do objeto (a raiva reduzida, por exemplo), uma vez que a percepção interior de um evento mental ocorre no contexto da estrutura global do ato mental, que é propriamente "ter um objeto" e, enquanto dirigido a esse objeto pode estudar as leis de sua composição. Por esta razão, ao auto observar um ato mental, corremos o risco de confundir o objeto com a sua estrutura, e assim, introduzir uma série de confusões que tornariam impossível a precisão científica.

Em alguma oposição à proposta "retrospectivista" de Brentano, Wilhelm Wundt propõe a ideia de que a introspecção deliberada e imediata não é apenas possível, mas é na verdade o método fundamental da Psicologia experimental (Hatfield, 2005). Para explicar seu método, Wundt distinguiu entre "introspecção pura" e "introspecção experimental", sugerindo que esta última não é uma observação interior simples e um relatório posterior do que existe, mas sim um tipo de atitude controlada e metódica que requer extensa formação. Em seus estudos que se edificaram as origens da Psicologia, conforme explorado a seguir no item 2.3.

2.3. PSICOLOGIA

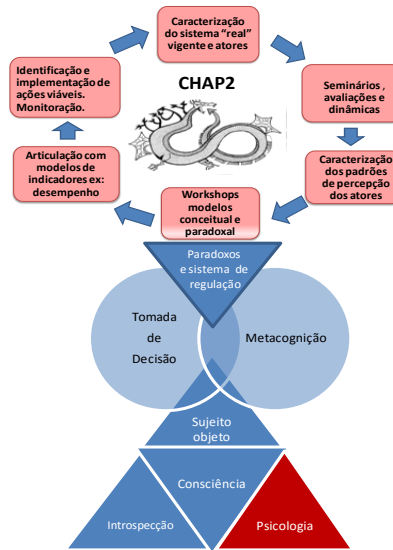


Figura 6 == Destaque da Psicologia no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora

Posto que todo manual de Psicologia nomeie Wilhelm Wundt como pai da Psicologia, recorremos aos seus escritos para perceber de que maneira ele entendia a Psicologia, e o modo como esta mesma Psicologia foi reduzida a manuais ao ser levada para os Estados Unidos.

Na Alemanha, onde surgiu o laboratório de Psicologia fundado por Wundt em 1879, o conhecimento (*Wissenschaft*), era segmentado pelos pensadores e cientistas em dois campos: o conhecimento da natureza (*Naturwissenschaft*) e o conhecimento do espírito (*Geisteswissenschaft*).

Em seu empenho de sistematização da Psicologia Científica, Wundt desenvolveu duas vertentes psicológicas com bases metodológicas diversas:

- Uma vertente nos moldes próximos aos das ciências naturais, a qual, por meio do método da **percepção interna** (*Innererwahrnehmung*) e da **quantificação dos fenômenos psíquicos**, compreenderia o funcionamento dos processos do psiquismo individual, configurando-se como uma **vertente intermediária entre as ciências da natureza e do espírito**. Wundt sustentava a hipótese que a percepção da "experiência interior" não era diferente da percepção de um objeto qualquer da "realidade externa", e sim, diferentes contextos em que o mesmo fenômeno pode ser observado, e que ambos podem ser vistos como ocorrem no presente. Os métodos utilizados por Wundt, incluindo condições controladas de

apresentação do estímulo, principalmente através do uso ferramentas de "medida objetiva" [como o Cronoscópio (instrumento para marcar a duração do tempo), o Taquistoscópio (aparelho destinado a examinar a rapidez da percepção visual e a explorar o seu campo) e o Quimógrafo (aparelho com que se registram graficamente os movimentos de órgãos internos - p.ex.: a pressão sanguínea nos vasos)], tinham a **intenção de fazer um estudo analítico do conteúdo elementar da mente**: tentava **separar os elementos nos quais se constituem a consciência** a fim de estudá-los separadamente.

- A outra vertente denominada **“Psicologia dos Povos”** (*Volkerpsychologie*), representa sua base formativa na coletividade e na cultura, amparada pelos métodos das ciências do espírito (*Geisteswissenschaften*), ou humanas. Tais métodos visavam compreender, de forma qualitativa, a **complexidade dos fenômenos culturais e sociais**.

Para Wundt (2004[1897]), ambos os projetos eram independentes. A “Psicologia dos povos ou social” não poderia ser reduzida ao método da Psicologia do indivíduo, restrita aos processos básicos; se tal redução fosse feita, a dimensão histórica e coletiva presente na “Psicologia social” seria perdida. Na intenção de não reduzir a pluralidade do objeto de pesquisa, Wundt acreditava que **a ciência psicológica deveria ser abordada por vertentes metodológicas distintas**. A “Psicologia dos Povos” era a ciência que levava em conta as construções culturais e históricas, uma reflexão a respeito da origem dos produtos culturais da experiência humana, que não tinha uma base metodológica nas Ciências Naturais, tendo sido por esta razão, repudiada por alguns alunos de Wundt. De acordo com Danziger (1979), os alunos de Wundt, Titchener e Külpe, distorceram a “Psicologia dos Povos”, afirmando que ela era uma **regressão à metafísica**, visto que não baseava o seu conhecimento nas Ciências Naturais.

Pautados no modelo positivista, procuravam estabelecer os limites da Psicologia como “Ciência Natural”, com o temor do retrocesso da Psicologia ao pensamento metafísico, ao qual estava ligada anteriormente. Este risco, todavia, estava descartado, pois Wundt também lutava pela construção de uma Psicologia científica, tendo sido um crítico da metafísica, como também repudiando os positivistas, que tinham o intuito de reduzir e ajustar todos os fenômenos aos métodos da ciência natural. Para ele, haviam outras fontes epistemológicas sobre as quais o

saber poderia ser construído. Entendia que a **ciência natural não abrangia todos os objetos das ciências, nem era o único conhecimento válido.**

Na essência desta divisão, entre a **Psicologia dos processos psicológicos individuais e a social**, encontrava-se presente a dualidade entre as esferas do sujeito e da coletividade, cada qual com método e visão de ciência própria - uma mais centrada na **consciência individual** e outra nos **fenômenos sociais e culturais**. Tal divisão entre o indivíduo e a coletividade ganhou campo fértil nos Estados Unidos, tanto pela predominância do individualismo, quanto pela hegemonia das ciências naturais neste país.

Estas duas concepções de Psicologia social acabaram por reiterar um distanciamento entre o sujeito e coletividade, **construindo modelos que não favoreceram uma visão mais plural e complexa dos fenômenos individuais e coletivos** - ou o **sujeito sendo fruto de determinantes sociais** ou sendo **produção de processos psicológicos internos**.

De uma forma ou de outra não existia diálogo entre o sujeito e a coletividade, ambos circunscritos às esferas que tendiam a afastar o particular do geral, o sujeito da coletividade, à qual, num movimento concomitante, se insere e constitui, e as restrições impostas pelo seu método deixaram **pouco espaço para o estudo de fenômenos psicológicos mais complexos** (Chaparro, 2014)

No processo de constituição da **Psicologia como Ciência**, localizamos em 1887 a fundação da primeira revista psicológica publicada nos Estados Unidos - o *American Journal of Psychology*. E, em 1888, a Universidade da Pensilvânia nomeou James McKeen Cattell, um americano que estudara com Wundt, professor de psicologia, **a primeira docência em psicologia do mundo**, pois até então, os psicólogos trabalhavam em departamentos de filosofia. A partir da nomeação de Cattell **a psicologia passou a ser reconhecida nos círculos acadêmicos como disciplina independente**. No período de 1880 a 1895, ocorreram grandes mudanças na psicologia americana, tendo sido criados vinte e seis laboratórios e três revistas de psicologia, além da primeira organização científica e profissional de psicólogos, Associação Psicológica Americana (APA), fundada em 1892.

Em 1908 o psicólogo britânico William McDougall definiu, ao que parece pela primeira vez, a **Psicologia** como a **“ciência do comportamento”**. Dessa forma, por volta do **começo do século XX**, a **psicologia americana conseguia a sua**

independência em relação à filosofia, desenvolvia laboratórios nos quais aplicar os métodos científicos, formava sua própria associação científica e **definia-se formalmente como ciência — a ciência do comportamento** (Schultz & Schultz, 2005)

Neste cenário, não surpreende o **fortalecimento da proposta Behaviorista**. Na verdade, procuravam se posicionar como uma alternativa crítica daquilo que eles chamavam pejorativamente "*introspeccionismo*". Em vez de uma **ciência da vida mental**, o que eles ofereceram foi uma **ciência do comportamento**.

Chapparro (2014) posiciona-se com uma linha de pensamento na qual defende que o Behaviorismo, em seu esforço pela cientificidade, parece de fato não científico, uma vez que a rejeição proposta implica negar um fragmento constitutivo da realidade. Defende que, por mais incompreensível que a **experiência subjetiva e a consciência** possa nos parecer, por se tratar de fatos fundamentais, uma visão científica que se pretende fundada na experiência deveria necessariamente incorporar (Bergson, 2012, *apud* Chapparro, 2014).

Um quadro resumo com os principais eventos apresentados esta na figura 7.

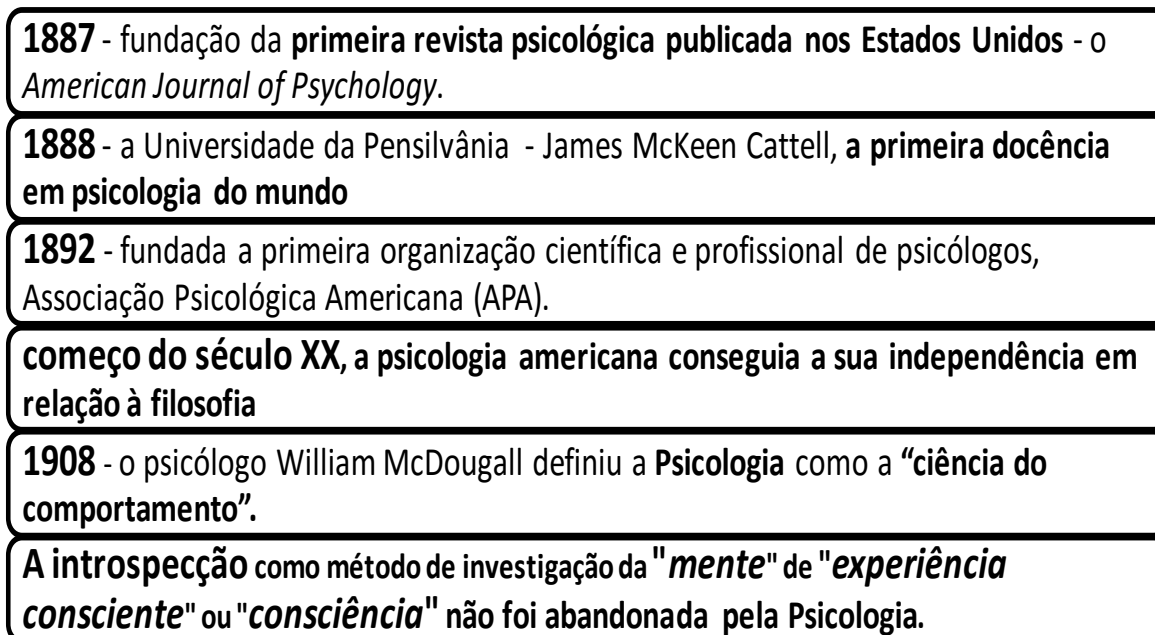


Figura 7 - O processo de constituição da Psicologia como Ciência

Considerando todos estes antecedentes, é razoável concluir que a Psicologia nunca deixou de ser introspectiva. A introspecção como método de investigação da "mente" de "experiência consciente" ou "consciência" ficou longe de ser abandonada pela Psicologia.

Estudos revelam que, com o declínio do Behaviorismo e a ascensão de estudos da consciência, reflexões sobre a natureza e a legitimidade da introspecção voltaram à cena científica e filosófica (Feest, 2012).

O crescente número de pesquisas dedicado a apoiar o **estudo científico da consciência** ou **experiência consciente** (Feest, 2012) evidencia o renascimento do interesse pela introspecção.

Feest destaca a presença de duas vertentes na literatura:

- 1) Autores que **estudam a experiência consciente** por meios empíricos, fazendo uso de **métodos introspectivos**, e tentam explicar por que um método é legítimo (por exemplo, Hatfield, 2005 ; Piccinini, 2003; Price & Ayede, 2006; Ericson & Simon, 1993 *apud* Feest, 2012).
- 2) Outros autores que **tomam como certo que fazemos, de fato, introspecção**, e tentam explicar esta habilidade que temos em termos de **Teorias da Mente**, que envolvem a referência a algum **Estado Mental de Ordem Superior** (por exemplo, Armstrong , 1963; Lycan, 1995; Rosenthal, 2000; Van Gulick, 2000, *apud* Feest, 2012).

A primeira abordagem remete a uma **filosofia da perspectiva da ciência** e a segunda abordagem a uma **filosofia de perspectiva da mente**. A questão primordial em nosso entendimento não é como as duas perspectivas são (ou deveriam ser) relacionados entre si, e sim **como a filosofia da mente é tomada em consideração**.

Nesta mesma direção, pesquisas sobre a autoconsciência estão mais forte do que nunca, como exemplificado pela recente criação de inúmeras revistas científicas e associações internacionais especificamente dedicada ao estudo da consciência¹.

Encontramos também em nossa pesquisa livros e importantes estudos a cerca da **mente na ciência** e da **mente na experiência**, relação da **consciência com processo cerebral**, inclusive com dialogo entre **a Ciência Cognitiva e Psicologia**

¹ Exemplos de revistas incluem: *Self and Identity*, *Journal of Consciousness Studies*, *Consciousness and Cognition*, *The Journal of Mind and Behavior*, *Dynamical Psychology: An International, Interdisciplinary Journal of Complex Mental Processes*, *Science and Consciousness Review*, and *Psyche*. Exemplos de associações incluem *The Center for Consciousness Studies*, *Association for the Scientific Study of Consciousness*, *International Society for Self and Identity*, and *Canadian Research Network on Human Consciousness*.

Budista com relação a outras tradições como a **Fenomenologia e Psicanálise** (por exemplo: Dennett, 1991;. Varela, Thompson e Rocsh, 1992, Chalmers 1996; Velmans, 2000), que, por mais relevante e interessante que consideremos o tema, pela sua abrangência foge do escopo deste trabalho, e não aprofundaremos neste caminho.

Diante da importância e abrangência dos estudos envolvendo a consciência, um termo carregado de significados, como mostra a consulta a qualquer dicionário, optamos por evoluir em nosso trabalho explorando as diferentes abordagens da consciência, que apresentamos a seguir , no item 2.4.

2.4. CONSCIENCIA

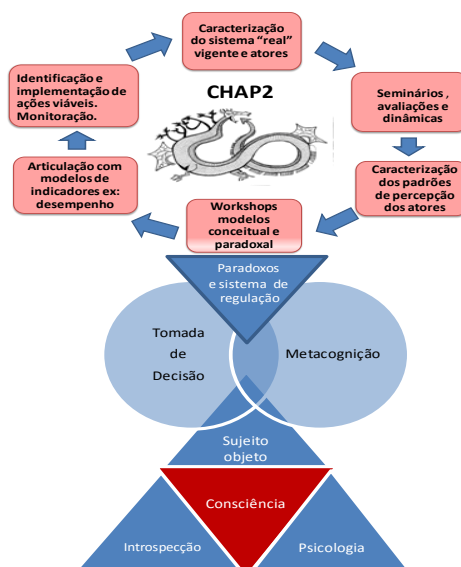


Figura 8 - Destaque da Consciência no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora

O estudo da Consciência nos remete à uma amplitude de conceitos, que pela sua importância será explorado a seguir. Com o propósito de identificar as diferentes linhas de estudo e abordagens, Inicialmente apresentamos a distinção entre **Mente e Consciência**, a seguir ampliamos a análise para o entendimento das diferentes concepções de **Níveis de Consciência**, e evoluímos, pela relevância identificada para o nosso trabalho, na teoria dos **7 Níveis de Consciência Organizacional e Pessoal de Barret**, e a seguir, pela importância neste estudo e atualidade ampliamos os conceitos de níveis de consciência e introduzimos a abordagem do **Mapa Integral** e apresentamos o **Meta Modelo Integral de Gestão**.

2.4.1. MENTE E CONSCIÊNCIA

Schultz (2005) propõe considerar que *mente* e *consciência* significam a mesma coisa. Acrescentando que: "já que temos duas palavras diferentes, e é conveniente fazer alguma distinção entre elas", e propõe falar de *mente* quando referimo-nos à *soma total de processos mentais que ocorrem no tempo de vida de uma pessoa*, e falar de *consciência* quando referimo-nos à *soma total de processos mentais que ocorrem agora, num dado tempo "presente"*. "A *consciência* seria, então, uma seção, uma divisão, do fluxo mental" (Schultz 2005, pag 114).

2.4.2. NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA

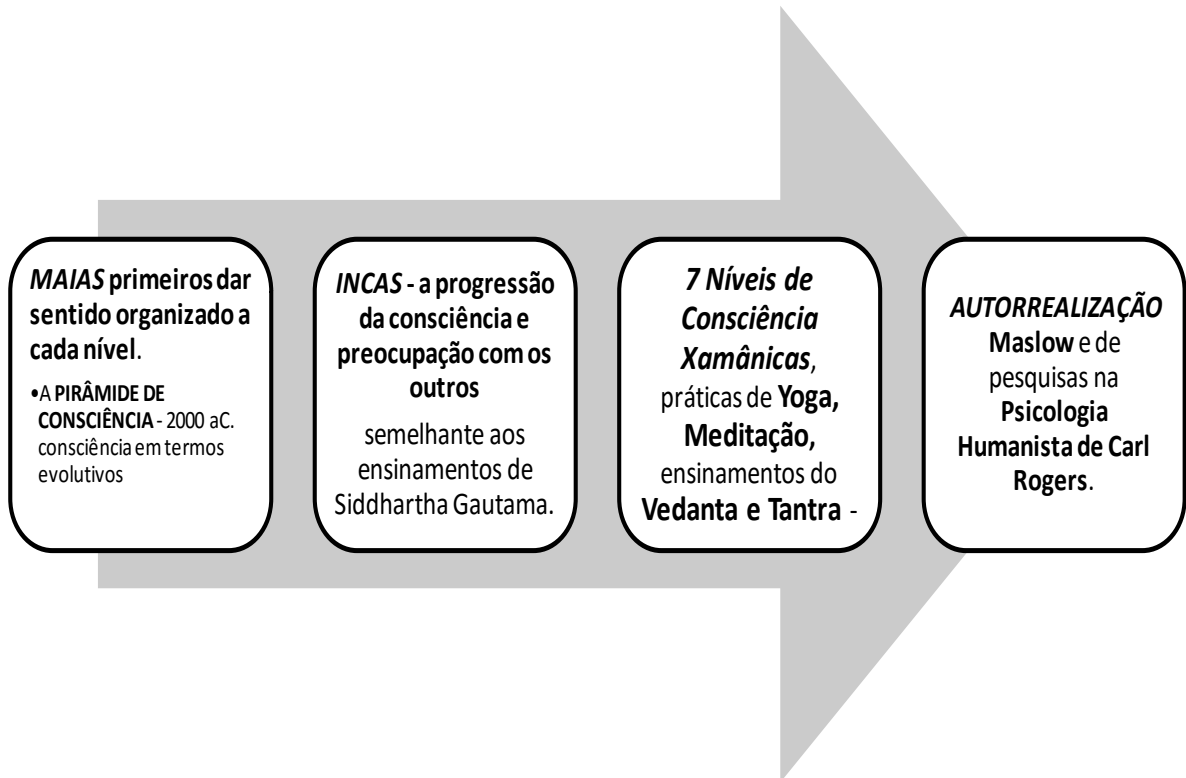


Figura 9 - Desenho esquemático da evolução do conceito de

Embora muitas culturas tenham incorporado as teorias de **Níveis de Consciência** em sua estrutura de crença, referências nos indicam terem sido **os Maias Antigos um dos primeiros a propor um sentido organizado de cada nível**. A **Pirâmide de Consciência** foi referenciada no pensamento Maia desde os primórdios da sua civilização, por volta de 2000 aC (Calleman, C. J. 2004), onde os xamãs e sacerdotes definiriam consciência como uma *consciência de estar consciente*, comumente referido como um ramo da *Metacognição*. Segundo autores,

os Maias acreditavam que a consciência incorporava tanto estímulos do ambiente, como internamente, sendo considerada a forma mais básica da existência. Esta existência, referida como uma tradução livre do Cosmos, era composta de nove submundos, simbolizando os períodos de iluminação, aumento da consciência, e uma capacidade aumentada para interagir com o universo (Calleman, C. J. 2000).

Na literatura identifica-se estudos que defendem que enquanto os Maias antigos definiram a consciência em termos quase evolutivos, a Civilização Inca estudou e considerou **a progressão da consciência e preocupação com os outros** (O'Neill, P. 2011), semelhante aos ensinamentos de Siddhartha Gautama.

Apesar das visões históricas da separação da consciência em várias camadas não espelhem exatamente perspectivas modernas, muitos paralelos podem ser obtidos a partir da abrangência dos temas encontrados nas culturas orientais e ocidentais. Dentro da maioria das estruturas de crenças orientais o princípio do Cosmos é uma entidade conjunta com a consciência humana. Muitos ramos salientam a importância do **Om**, como o primeiro som produzido depois que o mundo foi criado. Dentro do Cristianismo este conceito pode ser comparado às primeiras palavras do **Gênesis** sobre a **Santidade da Palavra**. (Azariah, J.1994)

Assim como a tradição Inca criou uma indicação geral do movimento de etapa em etapa, comumente conhecidos como os **7 Níveis de Consciência Xamânicas**, as práticas de **Yoga, Meditação**, bem como os ensinamentos do **Vedanta e Tantra** enfatizam a importância da **autorrealização**, um conceito que se tornou cada vez mais popular na filosofia ocidental, depois de **Maslow** e de pesquisas na **Psicologia Humanista de Carl Rogers**.

Flutuações em teorias de consciência não são particulares das culturas orientais. Um surpreendente grau de sobreposição podem ser encontrados dentro do campo das ciências sociais e da saúde em termos de padrão e intensidade de consciência, tanto naturalmente como resultado de uma lesão ou doença.

Na Psicologia, no âmbito do campo específico da **Psicanálise**, uma das teorias mais populares de consciência foi proposta por **Sigmund Freud**, que descreveu três facetas do aparelho psíquico: o **Inconsciente (id)** ou **faceta instintiva**, o **Pré-Consciente (ego)** ou **faceta racional**, e o **Consciente (superego)** ou **faceta moral**.

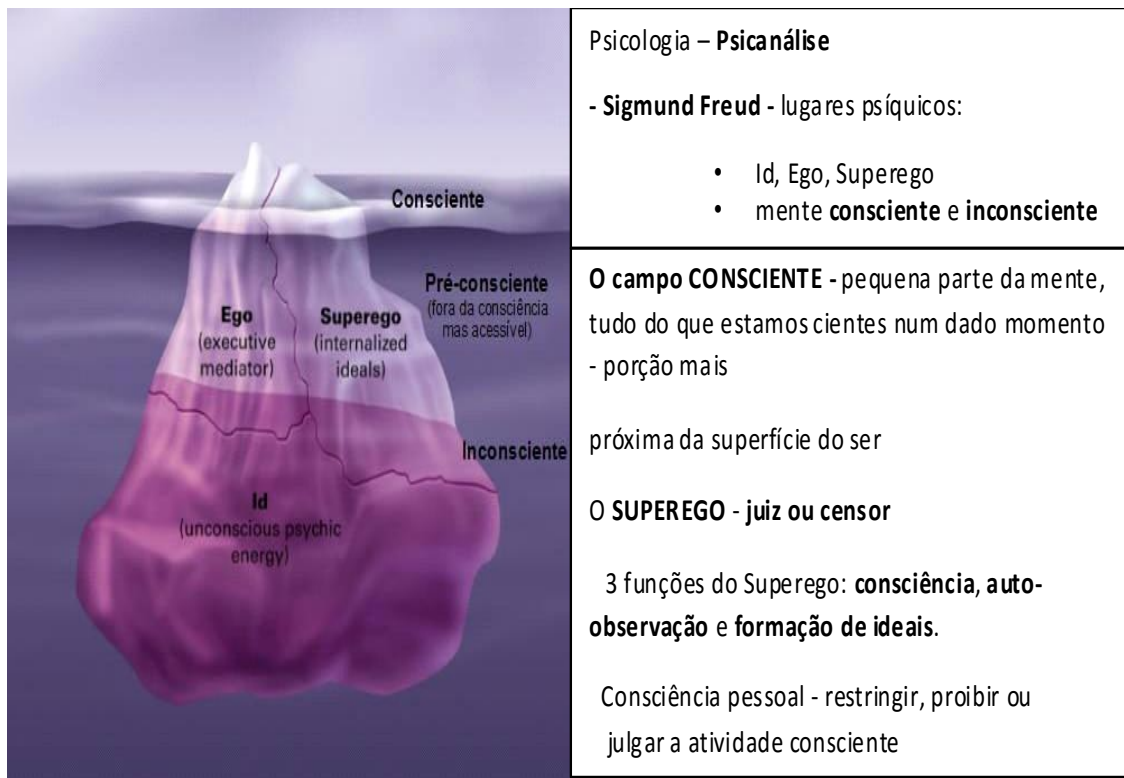


Figura 10 - Psicanálise: desenho esquemático dos níveis da consciência ou modelo topológico da mente

Na **Teoria do Desenvolvimento Cognitivo de Jean Piaget**, embora não muito diferente da visão Védica da consciência como uma forma de inteligência, **o conhecimento não é comumente considerado uma forma de consciência**, mas sim como a **evolução da capacidade do cérebro para o pensamento durante toda a vida humana**.

Autores como Scott e Dienes (2008, Scott & Dienes) associaram o **desenvolvimento cognitivo e o processo de aprendizagem** com o **desenvolvimento da Metacognição**. Estudos enfocaram a **aprendizagem implícita** como oposição à **aprendizagem explícita** - aprendizagem implícita é a **aprendizagem sem metacognição**, aprendizagem explícita é a **aprendizagem com a metacognição** (2010, A. Efklides - pag 37).

Similar à visão psicológica, as perspectivas médicas e patológicas trabalham com **camadas consciência como resultado de doenças ou distúrbios**. A Teoria dos Níveis Alterados de Consciência (ALC) é uma dessas medidas, na qual a capacidade de uma pessoa de dar resposta aos estímulos ambientais são classificadas por sua resposta comportamental. Embora muitos dos testes ALC ocorram em ambientes hospitalares, a avaliação preliminar do estado de alerta do

paciente é a Escala de Coma de Glasgow, que separa os níveis de consciência da percepção consciente padrão para um estado comatoso.

Ao se fazer uma visão retrospectiva, estruturas e hipótese a cerca da consciência, de muitas teorias históricas desde início do século XIX ou XVIII, formaram uma generalização integrada e abrangente da **consciência** como um **meio de determinar o reconhecimento interno e externo de estímulos**.

Nesta linha de pensamento, Alain Morin descreve a integração de quatro níveis de nove modelos de consciência, concentrando-se explicitamente sobre os dois aspectos comuns subjacentes a cada estrutura de crença: a **percepção do eu no tempo** e a **complexidade dessas autorrepresentações**. Concluiu que entre os muitos conceitos, é quase impossível se contentar com apenas uma teoria sem aceitar pelo menos uma fração de outra. Afirma que a **consciência está relacionada mais diretamente com a percepção subjetiva de autorreconhecimento e linguagem**, sendo que ambos são determinadas pela cultura e pelo nosso ambiente externo como um todo (Morin, A. , 2006).

Pela atualidade e aderência ao projeto de pesquisa apresentado neste trabalho, exploramos a seguir, em maior profundidade, o trabalho dos 7 Níveis de Consciência Organizacional e Pessoal de Richard Barrett (1998, 2006).

2.4.3. OS 7 NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA ORGANIZACIONAL E PESSOAL

Richard Barrett propõe em seu modelo a existência de **7 Níveis de Consciência que evoluem em uma ordem lógica**, cuja progressão centra-se nas **necessidades "existenciais"**, diretamente ligada e dependente da condição humana, todos os quais são **fatores para motivar interações diárias** (Barrett, R., 2006).

Segundo Barret (1998), seu modelo é uma extensão do trabalho de Abraham Maslow, pois se baseia no fato de que **as organizações são formadas por pessoas, e se comportam como entidades vivas através dos indivíduos que as integram**.

Assim sendo, o autor também utiliza a forma de uma pirâmide para ilustrar a hierarquia dos 7 Níveis de Consciência Organizacional (figura 11).

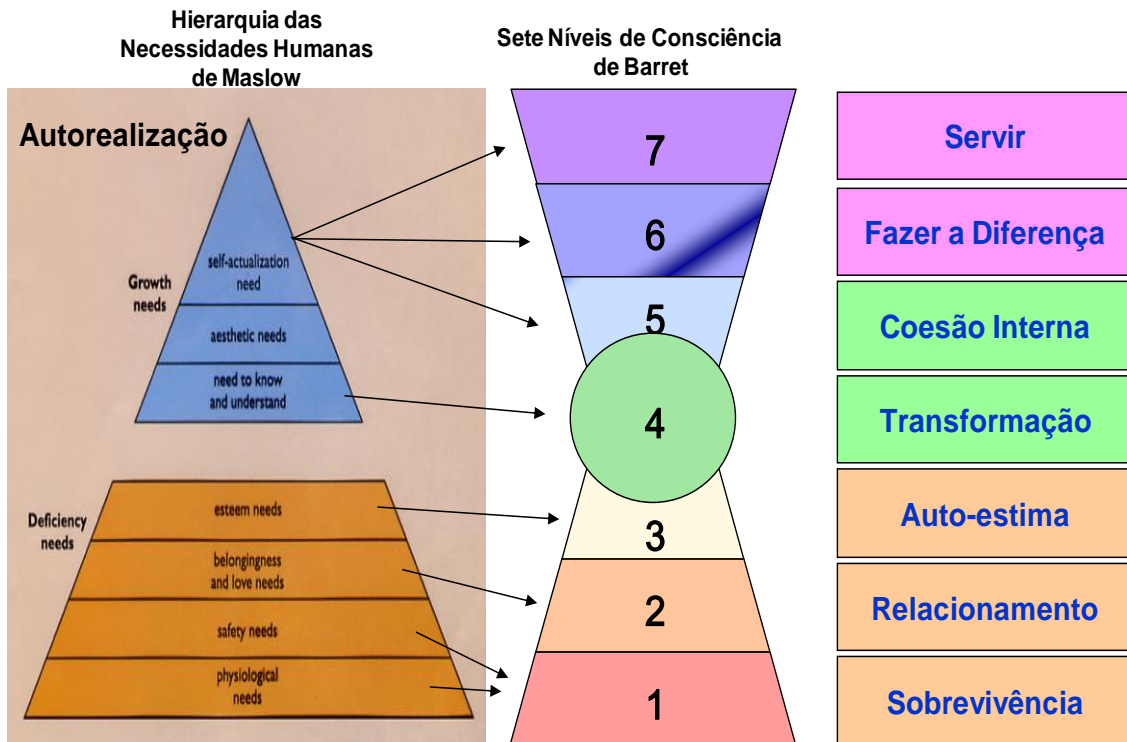


Figura 11 - Hierarquia das necessidades de Maslow e os 7 Níveis de Consciência Organizacional e Pessoal de Barret

Os estágios de evolução apresentados por Barret apontam uma estrutura rica de elementos de análise alinhados à abordagem metodológica desenvolvida para aplicação deste estudo - o modelo CHAP2- conforme explicitado a no item 5.1.

Em seu modelo, Barret propõe que as necessidades nas quais focamos são um reflexo dos **Níveis de Consciência a partir dos quais estamos funcionando a qualquer momento**. Esta análise possibilita o entendimento se estamos focando, em nosso **processo de análise e tomada de decisão, nas Necessidades Básicas, ou Deficitárias** ou nas **Necessidades Superiores, ou de Crescimento** (figura 12).

Pessoas autorrealizadas focam em suas Necessidades de Crescimento.



Figura 12 - Os 7 Níveis De Consciência e as Necessidades Deficitárias (básicas) e Necessidades de Crescimento (superiores)

Barret (2006) define em seu modelo Níveis de Desenvolvimento, que refletem condições para formação de estrutura de grupo, em 3 **Estágios Evolutivos** (fig13).

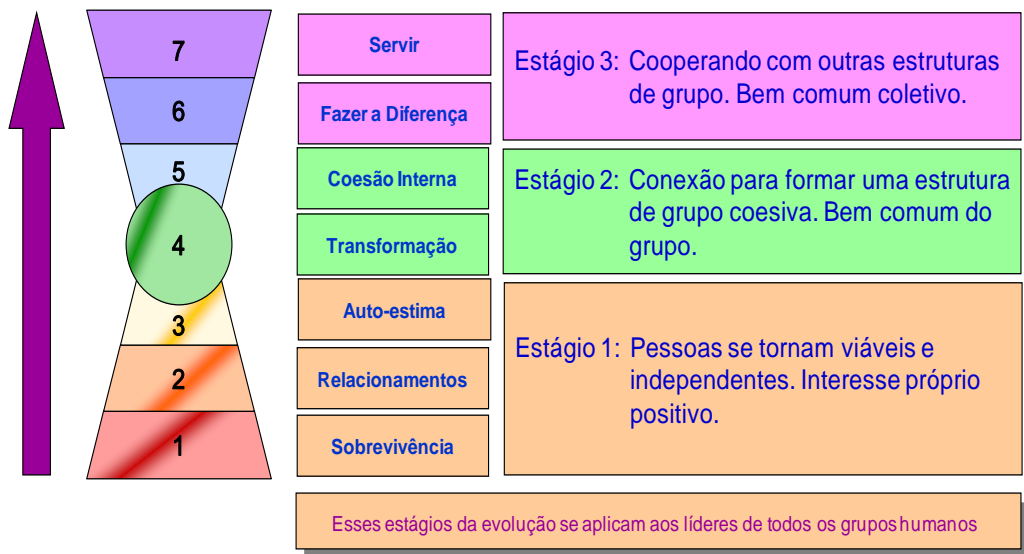


Figura 13 - Os 7 Níveis De Consciência e os Três Estágios Evolutivos que refletem condições para formação de estrutura de grupo

Analisando os estágios, fica evidenciado que **quanto mais próximo do estágio 3 melhor será a condição para a aplicação do modelo de construção de tomada de decisão compartilhada, que é o modelo proposto neste estudo.** Fenômenos importantes para possibilitar a construção compartilhada é o estabelecimento de confiança e de vínculos entre os membros envolvidos, a partir da ampliação da capacidade metacognitiva e do reconhecimento de

objetivos e valores comuns. A sensação de “pertencimento” é fundamental para o estabelecimento de um compromisso com o trabalho.

Outro aspecto importante a ser ressaltado do modelo proposto por Barret **para este estudo refere-se a possibilidade de expansão da análise** dos resultados, no qual apresentam três perspectivas: **A Humana, a de Desenvolvimento Organizacional e a de Negócios.**

A **Perspectiva Humana e a Perspectiva de Desenvolvimento Organizacional** são obtidas pelo **mapeamento dos valores pessoais dos envolvidos em confronto com o modelo 7 Níveis de Consciência Pessoal**, e de suas percepções sobre os **valores da cultura atual e os da cultura desejada** em confronto com os 7 Níveis de Consciência Organizacional.

A **Perspectiva de Negócios** é obtida pelo mapeamento dos valores culturais atuais da organização e dos valores desejados em confronto com **Cartão Scorecard De Necessidades Balanceadas**, também desenvolvido por Richard Barrett (1998). Cabe ressaltar, que o conceito do *Scorecard* foi criado por Kaplan e Norton (1996), com a finalidade de auxiliar as organizações a **reconhecerem a importância da medição do desempenho de uma forma equilibrada, levando em consideração algo mais do que apenas os resultados financeiros.**

O *Scorecard* é geralmente usado como uma ferramenta de planejamento estratégico, porém, Barret amplia sua utilização na avaliação cultural da organização, sendo utilizado como uma ferramenta de diagnóstico para detectar onde a organização está focalizando suas energias presentemente, e onde os colaboradores gostariam que a organização as focalizasse.

Os Níveis de Consciência Organizacional e as categorias do *Scorecard* das Necessidades Balanceadas são ilustrados pela figura 14.

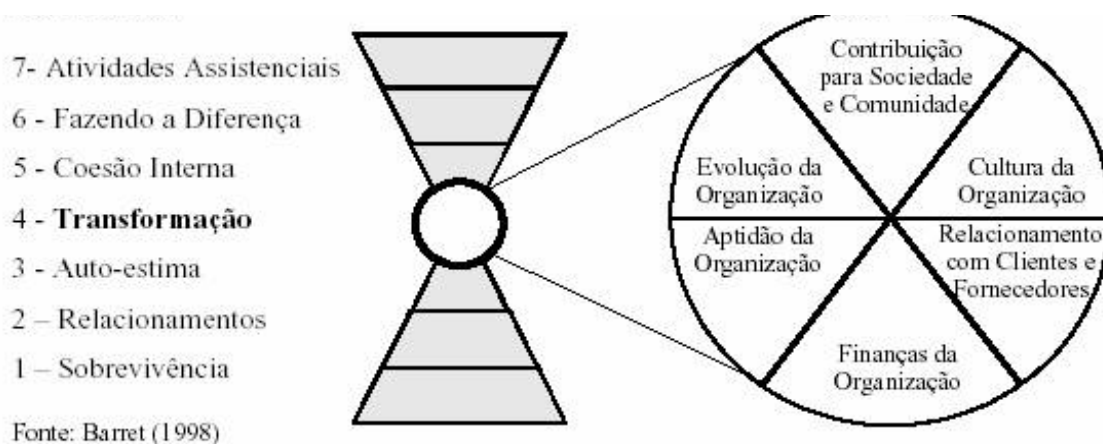


Figura 14 - Os 7 Níveis De Consciência e as 6 Categorias de Scorecard das Necessidades Balanceadas

A abordagem proposta por Barret foi estudada e apresentada neste trabalho pela sua atualidade e importância no estudo de níveis de consciência, somados à aderência identificada com a abordagem e com a metodologia proposta. Entendemos importante sua inclusão como uma referência para ampliar e enriquecer o entendimento das possibilidades da abordagem, entretanto neste estudo, em nossa pesquisa empírica, não será realizada aplicação desta ferramenta, pois foge ao escopo proposto no trabalho. Recomendamos sua inclusão para uma aplicação futura.

Evoluindo no estudo da Consciência, identificamos a seguir uma importante e atual abordagem da consciência proposta pelo **Enfoque Integral - Níveis de Consciência, Estados de Consciência e Estágios de Consciência**, que está sustentado em um grande modelo que inclui todas as dimensões da vivência humana (social, biológica, cultural e psicológica).

A **Teoria Integral**, de **Ken Wilber** (2009), propõe-se a integrar técnicas terapêuticas e teorias psicológicas sob a perspectiva do **Todo coerente do Espectro da Consciência**, ampliando, assim, o alcance do indivíduo na direção de sua totalidade.

Com base nos preceitos da Abordagem Integral, o **Meta Modelo Integral de Gestão** foi desenvolvido com o propósito de ser abrangente, profundo, não reducionista, constituído através de uma ótica desenvolvimentista e de valores pautados na inclusão crítica (e não uma inclusão eclética) e que considera níveis de profundidade que orientam as práticas dos negócios para um campo de maior significado, e que assim permite uma maior capacidade de responder aos grandes desafios da atualidade (Cardoso, M. ; Ferrer, R., 2013).

2.4.4. META MODELO INTEGRAL DE GESTÃO

A abordagem do **Meta Modelo Integral** tem como principal característica proporcionar um **olhar mais integrado e Integral da gestão**, considerando não apenas os aspectos relacionados aos processos e tecnologias, mas principalmente, incluindo as dimensões do indivíduo e suas relações no universo das organizações, em busca de um ambiente mais saudável, sustentável e inclusivo para a sociedade como um todo. Uma organização pode ser considerada um **sistema social aberto** porque afeta e é afetado por um **ambiente de crescente complexidade**, em todas as suas dimensões e níveis, na forma de dados, interfaces e incertezas.

A complexidade do ambiente maior pode gerar influências que geram constantemente tensões entre a posição atual no momento presente e a posição desejada pela organização no futuro.



Figura 15 - Meta Modelo Integral de Gestão Influências do ambiente (Fonte: Cardoso, 2013)

Neste contexto, a gestão é entendida como método, habilidade ou técnica exercida pela liderança da organização para eliminar a tensão entre a posição atual (presente) e a posição almejada (futuro) nas três perspectivas da organização (dos Indivíduos, das Relações e da Organização); em um processo de aprendizado contínuo formatado pela liderança.

Esta dinâmica é conhecida como *Dinamic Steering pela Holacracia* é um conceito que torna a prática tradicional de *gestão de cima-para-baixo* (top-down) obsoleta, substituindo a estratégia do 'empurrar' para o 'puxar'. O impacto desta

dinâmica é percebido pelo decréscimo da pressão artificial exercida pela liderança, que é substituída por **uma tensão saudável distribuída por todo o sistema**; tensão esta que se traduz por um **espaço que permite a aprendizagem constante e que torna a organização potencialmente muito mais adaptativa e ágil. Uma 'escola' com um grande potencial para inovação.**

No modelo proposto para este estudo, o CHAP2, identificamos que a abordagem de tensão entre a situação presente e a situação almejada futura, conforme desenvolvida neste Meta Modelo Integral, será endereçada na co-construção proposta na dinâmica world café.

Na etapa do Chap2: "Seminários, avaliações e dinâmicas metacognitivas inspirada no World Café e aplicada no Workshops modelos conceitual e paradoxal", a abordagem prevê introdução de desafio com o propósito tensão que traduz-se por um espaço de aprendizagem que torna a organização potencialmente mais adaptativa e ágil, conforme apresentada na figura 15.

Conforme apresentado neste trabalho, introduzimos os elementos primários: Sujeito-Objeto, Psicologia, Introspecção e Consciência, constitutivos da primeira etapa desta proposta de estrutura conceitual integrativa da **Metacognição ao Processo de Tomada de Decisão Complexa. A introspecção estrutura o acesso a um conjunto de informações nas quais se edifica a nossa cognição, e pavimenta o desenvolvimento da metacognição.**

Um aprofundamento destes aspectos constitutivos do processo de decisão, apresenta-se na sequencia, dentro da proposta de estrutura conceitual integrativa da **Metacognição ao Processo de Tomada de Decisão Complexa**, com explicitação da natureza paradoxal dos sistemas complexos, sob a ótica dos **Paradoxos** identificados por Lins (2014), ao conceber e regular totalidades organizadas.

2.5. METACOGNIÇÃO

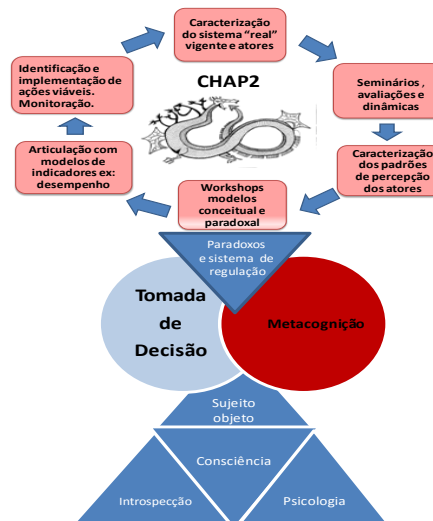


Figura 16 - Destaque da Metacognição no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora

PORQUE A METACOGNIÇÃO?

Muitos elementos fundamentais para a decisão permanecem no inconsciente comunitário, sob forma desagregada e inconsistente

(Lins, 2009)

- Articula aspectos da **subjetividade** ao processo de **conscientização**,
- Cria uma **representação da realidade**
- Permite **comunicação mais clara** entre os agentes envolvidos.

Figura 17 - Porque a Metacognição?

2.5.1. INTROSPECCAO E METACOGNICA O - LIMITES E CONTATOS

Quando analisamos uma decisão que tomamos ou um pensamento que temos, realizamos um ato de metacognição. O estudo sobre essa característica humana de introspecção, e os mecanismos cerebrais que a geram - **de pensar sobre o nosso pensamento** - é uma propriedade da mente que os neurocientistas chamam de **metacognição**.

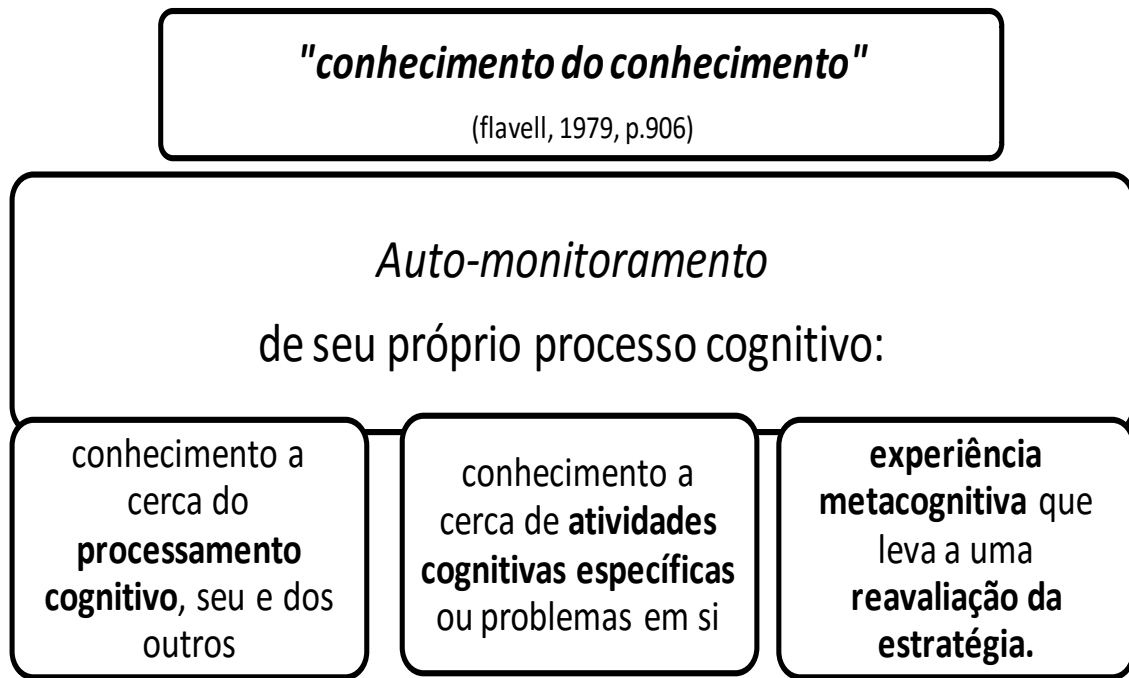


Figura 18 - Definindo a Metacognição

Há mais de 30 anos que a noção de metacognição foi introduzida pela primeira vez por **Flavell** (1976, 1979). Nos anos subsequentes, uma multiplicidade de fenômenos representativos de metacognição têm sido estudados em pesquisa de psicologia básica e aplicada. No entanto, ainda há questões importantes que requerem a nossa atenção e representam desafios para pesquisa neste campo.

Autores atuais compartilham a definição de metacognição como o **conhecimento do conhecimento** (Flavell, 1979), que tem duas funções, chamadas de **monitoramento e controle da cognição** (Nelson, 1996).

Entretanto, a distinção entre cognição e metacognição é com frequência difícil de ser feita e a diversidade de fenômenos metacognitivos sugere que não existe um simples mecanismo que possa explicar todos eles.

A **conceituação de metacognição** e a **compreensão dos mecanismos subjacente ao seu funcionamento** constituem a prioridade da teoria e da pesquisa básica. As **relações da metacognição com a consciência e auto-regulação** também são questões que estão no centro das pesquisas em metacognição, enquanto o desenvolvimento da metacognição e da capacidade de treinamento das habilidades metacognitivas são duas das principais áreas de pesquisa em psicologia do desenvolvimento e da educação. Ao mesmo tempo, a metacognição em animais

revela-se como uma área de interesse crescente, assim como pesquisas em populações clínicas, como esquizofrenia.

Todos estes desenvolvimentos ampliam o futuro para a pesquisa da metacognição, devido particularmente ao desenvolvimento de novas metodologias que permitirão uma visão mais profunda da natureza dos fenômenos metacognitivos (Efklides, A. and Misailidi, P. , 2010).

A questão básica "**Qual a natureza da metacognição e como a metacognição funciona?**" é o epicentro em torno do qual estruturamos este estudo.

Uma importante linha de estudo do conhecimento consciente e do conhecimento inconsciente propõe-se a distinguir **estados mentais de primeira ordem e estados mentais de segunda ordem**. Um estado mental de primeira ordem é um estado sobre o mundo. O estado é um estado de consciência quando estamos conscientes de estar nele (Carruthers, P., 2000; Rosenthal, 2005). Assim, o estado é consciente quando tem outro estado mental, um estado de segunda ordem, que afirma que se está em estado de primeira ordem.

Quando uma pessoa pode responder com precisão às propriedades objetivas de mundo, evidencia-se a presença de um **estado de primeira ordem**, que **mostra o conhecimento, mas não a consciência de saber**. Quando uma pessoa pode dizer com precisão o estado mental que está, evidencia-se a presença de um **estado de segunda ordem**, que revela **saber que se sabe**, e, portanto, o **conhecimento consciente ou meta-conhecimento**. **Estas considerações formam a base da metodologia para determinar o estado consciente de estados de conhecimento** (Dienes, 2008).

Dentro desta visão do **conhecimento consciente**, os teóricos através de diversas disciplinas distinguem duas formas de consciência. A primeira, **consciência fenomenal, descreve os sentimentos e sensações orientados para o momento presente**. É essencialmente a forma como as coisas que vivem com cérebros obtém informações do ambiente. Este nível inferior de consciência está presente em muitos, se não todos, os animais (Panksepp, 2005). A segunda forma de consciência envolve a **capacidade de raciocinar, refletir sobre as suas experiências**, especialmente quando se estende para além do momento atual. Pesquisadores argumentam que este tipo de consciência é exclusivo dos seres humanos (Damásio, 1999; Edelman, 2004) e é talvez caracterizada mais centralmente por uma capacidade de simular

eventos além do aqui e agora, como através de viagem mental no tempo (Suddendorf, 2006)

Em um artigo importante, Baumeister e Masicampo (2010), incluem a distinção entre **processamento não consciente**, **consciência fenomenal** (que inclui sentimentos e experiências perceptivas imediatas), e **consciência secundária**, que inclui "**a capacidade de refletir, dar sentido às nossas experiências e ter um senso de self, especialmente no que se estende além da momento atual**" (p. 945). Assim, semelhante a Block's (1995) a distinção entre **acesso fenomenal** e **consciência**, coloca uma ênfase principal na distinção entre os sentimentos de percepção e a capacidade de formar complexos pensamentos conceituais.

A estrutura proposta por Baumeister e Masicampo (2010) fundamenta a **base conceitual explorada para construção do projeto de pesquisa desenvolvido para este estudo**. Segundo Baumeister e Masicampo (2010, pag 945)

"...processos de simulação conscientes são úteis para entender as perspectivas de parceiros de interação social, para explorar opções em decisões complexas, para repetir acontecimentos passados (literalmente e contrafactualmente), de modo a aprender, e facilitar a participação de outras maneiras."

Os mapas conceituais foram introduzidos neste projeto de pesquisa como importante **ferramenta de explicitação metacognitiva das diferentes percepções**, possibilitando ampliar a capacidade de **desenvolver a consciência secundária**, a partir da **consciência fenomenal** - útil ao considerar os tipos de representações que devem estar presentes para que se tenha a capacidade metacognitiva.

Na verdade, é plausível que certos tipos de representações metaconscientes dependam, em alguns importantes aspectos, do pensamento conceitualmente mediado, assim como a capacidade de formar representações linguísticas (por exemplo, Leslie, 2000). Certas classes de representações metaconscientes podem, portanto, ser consideradas como parte de um conjunto mais amplo de possibilidades (por exemplo, a Teoria da Mente) abertas pela capacidade de formar representações conceituais e linguísticas de segunda ordem, que são únicas para os seres humanos.

A crescente complexidade da vida social humana tem tornado as decisões cada vez mais complexas para se tomar e, portanto, cada vez mais difícil. A literatura a cerca de julgamento de múltiplas possibilidades apresenta uma rica fonte de informações sobre o papel potencial de influências inconscientes.

Dijksterhuis et ai. (2006) fez uma ousada afirmação de que, quando confrontados com decisões complexas (o carro para comprar, onde viver), estamos melhor aconselhados se pararmos de pensar e deixar o nosso inconsciente decidir. Dijksterhuis et ai. argumentou que **a consideração explícita de opções e atributos esgotam a limitada capacidade de nosso pensamento consciente**. Em contraste, o **inconsciente tem uma capacidade ilimitada e pode por isso pesar a informação apropriadamente e decidir de forma ótima** (Dijksterhuis & Nordgren 2006).

Cabe ressaltar que o julgamento de múltiplas possibilidades, que envolve o comportamento complexo ² sofre influencias inconscientes, equivalentes à dissociabilidade da cognição-metacognição (Sher & Winkielman, 2014). Sher and Winkielman (2014) argumentam que as evidências de influência inconscientes estão limitadas pela qualidade da medida metacognitiva utilizada, apresentando evidência empírica de prováveis influências inconscientes da arquitetura cognitiva que fazem dissociações cognitivas-metacognitivas. Previsões semelhantes são feitas por outros modelos que, em princípio, distinguem o processo de relato metacognitivo de outros processos. Por exemplo, os modelos conhecidos de aprendizagem e memória distinguem entre os sistemas processuais e declaratórios (Squire 1992). Enquanto os sistemas são elaborados para interagir no controle do comportamento complexo, o conhecimento declarado dos mecanismos processuais é no máximo indireto. Outros modelos destacam restrições sobre o formato de representações metacognitivas que podem limitar os tipos de informações que estão disponíveis (Winkielman & Schooler 2011). Notadamente, dissociações são ainda possíveis dentro de metacognição, como quando nós relatamos publicamente alguns estados que são indescritíveis - nós experimentamos mais do que podemos descrever ou expressar abertamente.

Em todo o caso, a alegação de que **algumas operações cognitivas são inacessíveis à metacognição é conceitualmente coerente e coerente com os conhecimentos atuais**, que prevê desajustes sistemáticos entre processos cognitivos e reportes subjetivos sobre esses processos - mesmo quando testes de consciência são confiáveis, relevantes, imediatos e sensíveis.

² comportamento complexo *Refere-se a um repertório que foi construído ao longo da história do organismo e foi modificado através da seleção por consequências.*
site/wikibac/glossrio/comportamento-complexo

Uma linha de estudos relevantes a cerca da metacognição refere-se à **passagem do inconsciente para o conhecimento consciente e a construção de metacognição.**

Autores como Scott e Dienes (Scott, R., & Dienes, Z., 2008) associaram o processo de aprendizagem com o desenvolvimento da metacognição. Desenvolveram estudos que evidenciaram duas maneiras fundamentalmente diferente de aprendizagem: uma que pode ocorrer na ausência de metacognição, mas pode levar à sua emergência, outra que é dependente de metacognição desde o início. Em seus estudos enfocaram a **aprendizagem implícita** como oposição à **aprendizagem explícita.**

A **aprendizagem implícita** é a aprendizagem sem metacognição, enquanto a **aprendizagem explícita** é a aprendizagem com a metacognição (Efklides, A. and Misailidi, P. - pag 37 , 2010). Efklides, A. and Misailidi, P. (2010) argumentam que a **aprendizagem implícita**, também denominada como **inconsciente**, pode ser descrita por um **modelo único de atualização de aprendizagem**, que é semelhante aos descritos por teorias conexionistas ³, onde um único processo de atualização permite a representação da estrutura da realidade. Neste processo, no entanto, não se tem qualquer conhecimento dos processos através dos quais o conhecimento implícito é formado. Cabe, entretanto ressaltar, que, apesar desta falta de consciência, o conhecimento implícito pode suportar julgamentos sobre a presença de novos itens em conformidade com os anteriormente apresentados. As pessoas podem fazer tais julgamentos com razoável precisão e confiança, e a experiência fenomenológica que acompanha tais julgamentos é o de "intuição", em vez de adivinhação.

Tais julgamentos intuitivos são, presumivelmente, com base no conhecimento (isto é, apresentações prévias). No entanto, julgamentos precisos sobre os novos itens fazem-no consciente de seu conhecimento, transformando, assim, o conhecimento inconsciente em consciente.

³ O *conexionismo* estuda a mente por uma perspectiva computacional, isto é, tenta descrever o processamento cognitivo à semelhança de um computador – os dados que alimentam a mente (*input* ou dados de entrada), seu processamento (*dados ocultos*) e o produto ou *output* (*dados de saída*). Assume que a aprendizagem é uma consequência de conexões repetidas da rede neural e se caracterizaria por mudanças de padrões dessas conexões. Segundo Gasser (1990, p.179), “nos modelos conexionistas, todo conhecimento é incorporado a uma rede de unidades de processamento simples através de conexões que são fortalecidas ou enfraquecidas em resposta às regularidades de padrões de input”

Este processo foi observado por um grupo de cientistas da universidade de Iowa (Gladwell, M., 1963). Estes estudiosos identificaram uma parte de nosso cérebro que chega rapidamente a conclusões sem revelar imediatamente o fato, e opera em um nível inteiramente abaixo da superfície da consciência. Conforme definido por Gladwell, M (1963, pag. 16): **"É um sistema no qual nosso cérebro chega a conclusões sem nos revelar imediatamente este fato"** e acrescenta " A parte de nosso cérebro que chega rapidamente a conclusões como esta é chamada de **inconsciente adaptável** e o estudo deste tipo de tomada de decisões é um dos **mais importantes novos campos da psicologia**. Isso acontece porque há uma diferença entre o que sentimos, consciente e inconscientemente, e o que conseguimos expressar conscientemente. Quando você ouve uma nova música ou assiste a um curto comercial, sabe logo nos primeiros momentos se gosta ou não naquilo, mas se for perguntado do motivo de sua escolha, muitas vezes terá problema em se expressar. Isso acontece porque há uma diferença entre o que sentimos, consciente e inconscientemente, e o que conseguimos expressar conscientemente. Quando você ouve uma nova música ou assiste a um curto comercial, sabe logo nos primeiros momentos se gosta ou não naquilo, mas se for perguntado do motivo de sua escolha, muitas vezes terá problema em se expressar.

É preciso não confundir o inconsciente adaptável com o inconsciente descrito por Sigmund Freud, o qual era um lugar escuro e sombrio, repleto de desejos, memórias e fantasias demasiado perturbadoras para que pensemos nelas conscientemente. Em vez disto, esta **nova noção de inconsciente adaptável** é vista como uma espécie de **computador gigante que, de forma rápida e silenciosa, processa muitos dos dados de que precisamos para nos manter funcionando como seres humanos**.

Evoluindo nesta direção do estudo da metacognição, ampliando o entendimento da base cognitiva do fenômeno metacognitivo e dos aspectos fenomenológicos da metacognição, nos deparamos com estudos desenvolvidos que nos apontam para uma classe interessante de fenômenos que não são completamente conscientes nem inconscientes, mas que são muito importantes para o nosso funcionamento mental normal. Esses fenômenos referem-se a **Franja da Consciência e Sentimentos Metacognitivos Baseadas na Experiência, apresentados a seguir**.

2.5.2. FRANJA DA CONSCIENCIA

Há mais O conceito de *Franja da Consciência* foi originalmente descritos no ano de 1890 por William James (James. W, 1890). James se referiu ao **conteúdo transitivo fugaz e desarticulado de experiências conscientes** como "a Franja", que está em contraste com os **aspectos substantivos, prolongados e articulados de consciência**, que ele que se refere como "**o núcleo**". Refere-se ao **fluxo de consciência**, que contém mais do que apenas as **experiências claras da nossa consciência focal**. Ele contém também uma *Franja de experiências mais transitórias, vagas e ilusórias*.

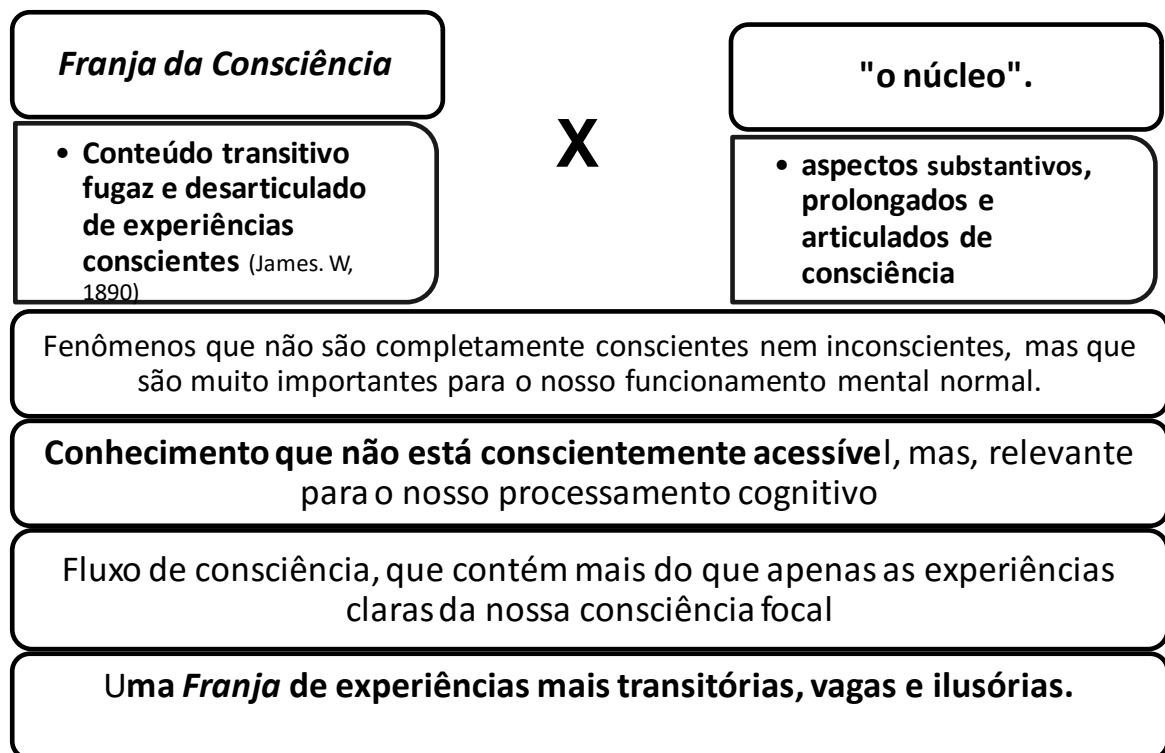


Figura 19 - Definindo a Franja da Consciência

Sua premissa central é que esta *Franja* participa da **ligação de informações sensoriais focais, conhecidas como o núcleo, com informações de fundo de contexto relevantes**. A conexão das informações contidas no núcleo focal emerge na consciência, sem a experiência consciente deste processamento. Ainda que a *Franja* seja, por definição, **conscientemente experimentada**, ela reflete o **conhecimento que não está conscientemente acessível**, mas, relevante para o nosso processamento cognitivo.

William James classificou eventos da “*Franja*” como tão importantes quanto as experiências focalmente conscientes, ressaltando que, possivelmente, um terço de nossas vidas conscientes possa ser gasto nos **estados subjetivamente ativos, mas vagos da mente**. Os acontecimentos *Franja* incluem sensação de acerto, beleza, coerência, anomalia, familiaridade, atração, repulsão e afins. A maioria das pessoas tem certeza de seu julgamento quando experimentam algo como bonito, mas uma experiência de beleza não pode ser explicitada em detalhes. **“A combinação de alta certeza, alta precisão e baixo detalhe experimentado define um estado ‘Franja’**” (James, 1890).

Apesar da ênfase de James sobre a importância do *“restabelecimento do impreciso ao seu devido lugar em nossa vida mental”* (James, 1890, p. 254), o conceito foi largamente negligenciado por quase um século, até que **foi novamente introduzido e elaborado por Mangan** (1993, 2001, 2003), que se referiu a ele como **“Franja de Consciência”**.

Mangan (1993, 2001, 2003) desenvolveu as ideias de James sobre a *Franja* em termos atualizados, com a sugestão de que existam **fenômenos marginais que não estejam sujeitos às limitações clássicas de experiências conscientes**. Defende que os *sentimentos de familiaridade* ou *coerência* podem estar **simultaneamente presente na consciência**, juntamente com o **conteúdo da percepção**. Apresenta a *Franja de Consciência* como uma **condensação radical de informações inconscientes na consciência**.

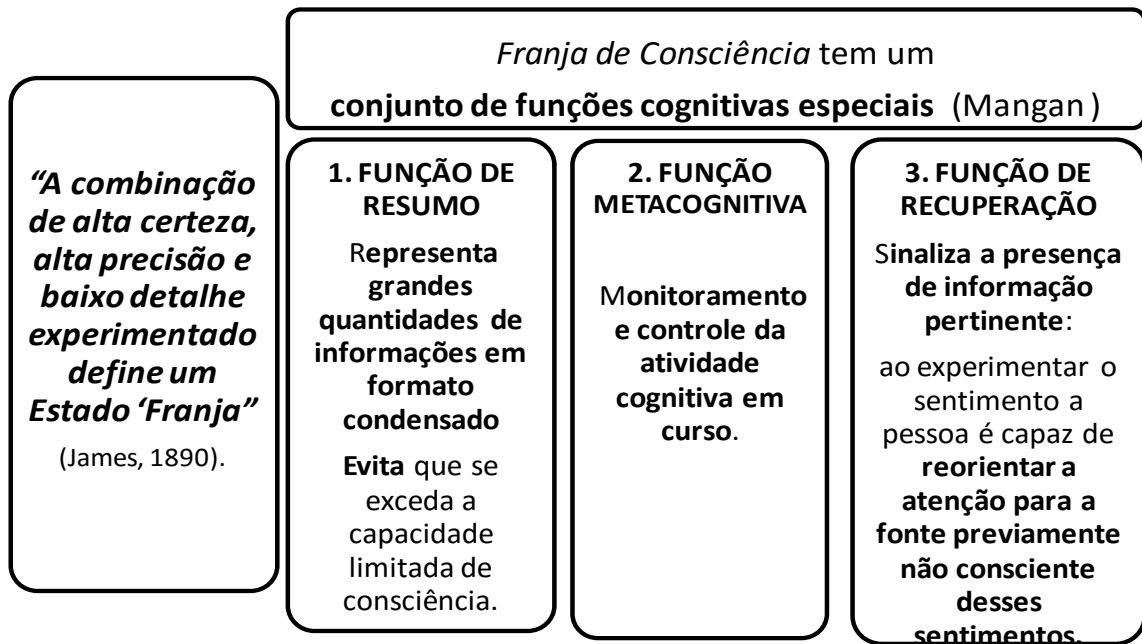


Figura 20 - A definição de W.James e as funções cognitivas da Franja da Consciência segundo Mangan

Mangan amplia o entendimento e especificidade deste conceito posicionando-se na defesa de que *Franja de Consciência* tenha um importante conjunto de funções cognitivas especiais, conforme apresentado na figura 19 (Mangan, 2001):

- **Função de Resumo** - A *Franja de Consciência* representa grandes quantidades de informações em formato condensado, para evitar que se exceda a capacidade limitada de consciência;
- **Função Metacognitiva** - tem a importante função de **monitoramento e controle da atividade cognitiva em curso**;
- **Função de Recuperação** - Possibilita **sinalizar a presença de informação pertinente**, permitindo que a pessoa seja capaz de **reorientar a atenção para a fonte previamente não consciente**.

Mais recentemente, os autores Norman, Price e Duff desenvolveram o conceito de *Franja de Consciência*, referindo-se ao "**conteúdo transitivo, fugaz e inarticulado de experiências conscientes**" (Efklides, A. and Misailidi, P. , 2010, pag 63). Estes autores ressaltam ser um conceito amplo, pela sua **presença constante no fluxo de consciência**.

Em seus estudos, buscaram definir operacionalmente uma **subclasse de Franja de Consciência**, diferenciando-as de conteúdos explícitos, articulados da consciência, e que envolvem a **avaliação e processamento do conteúdo implícito**

do conhecimento, referindo-se como "**sentimentos intuitivos**" (Price & Norman, 2008).

Este conceito tem grande importância em nosso estudo, que se propõe a incluir a **metacognição** na relação com o processo de **tomada de decisão complexo**, pois grande parte do processo decisório se configura em **aspectos situados no limite da consciência**.

Pela relevância dos fenômenos que não são completamente conscientes nem inconscientes no estudo da metacognição, expandimos nosso estudo referente à pesquisa sobre o tipo de monitoramento metacognitivo conhecido como **sentimentos metacognitivos baseadas na experiência** (Koriat, 2000, 2007), que podem se beneficiar da integração de ideias e métodos de pesquisa recente sobre o conceito Jamesiano de **Franja de Consciência** (James, 1890).

2.5.3. SENTIMENTOS METACOGNITIVOS BASEADOS NA EXPERIENCIA

O conceito de **Sentimento Metacognitivos Baseados na Experiência** foi introduzido por Koriat (2000, 2007) para distinguir esta classe de metacognição da metacognição baseada na informação. Refere-se a julgamentos baseados em crenças explícitas de uma pessoa sobre as **capacidades e limitações de seus processos cognitivos**. Esta classe de metacognição reflete **processos analíticos conscientes** associados ao direcionamento de objetivos e autocontrole (Koriat, 2000).

Segundo Koriat, no estudo do **Sentimento Metacognitivos Baseados na Experiência**, o *Sentimento de Saber (Feeling Of Knowing - FOK)* pode ter implicações relativas a **consciência** e **controle**. Ao assumir uma distinção entre *Julgamentos Metacognitivos Baseado na Informação* e *Julgamentos Metacognitivos Baseados na Experiência*, Koriat defende que a experiência fenomenológica de conhecimento ocupa um papel único na mediação entre **processos implícito-automáticos**, por um lado, e **processos explícito-controlado**, por outro (Koriat, 2000 pag 149).

Ao invés de refletir acesso direto a traços de memória, **Sentimento Metacognitivos Baseados na Experiência (SMBE)** é baseado em **heurística inferencial** que operam **implicitamente** e de forma **não intencional**. Uma vez que tais heurísticas dão origem a um **sentimento consciente**, o sentimento pode então afetar a **ação controlada**. Os exames dos sinais que afetam SMBE sugerem não só

que **estes sentimentos informam a ação controlada, mas eles também são informados por feedback do resultado dessa ação.**

Processos metacognitivos normalmente acompanham uma grande quantidade de nossas atividades diárias, supervisionando e controlando diversos aspectos destes processos. Podemos identificar exemplos que nos permitem distinguir os dois tipos de componentes metacognitivos identificados por Nelson: **monitoramento** e **controle** (Nelson, 1996). O **monitoramento** refere-se à avaliação subjetiva do próprio conhecimento, enquanto o **controle** refere-se aos processos que presumivelmente usam o **resultado do monitoramento** para **regular processos cognitivos e comportamentos**. Por exemplo, conforme apresentado por Koriat (2000), quando marcamos um compromisso, muitas vezes temos que tomar precauções para não perdê-lo. **A extensão de tais precauções depende da nossa avaliação da sua potencial eficácia**, bem como na nossa avaliação das chances de perder o compromisso se estas precauções não forem tomadas. Quando aprendemos um novo conteúdo, geralmente monitoramos a nossa compreensão e domínio do conteúdo e regulamos a alocação de recursos de aprendizagem de acordo. E, ao tentar recuperar uma informação da memória, podemos ter um sentimento de saber que existem sinais de que a informação procurada está de fato disponível e arquivada, e que vale a pena continuar procurando. O que é importante sobre tais sentimentos subjetivos, portanto, é que eles parecem orientar e afetar nosso comportamento (Koriat & Goldsmith, 1996; Nelson & Narens, 1990,).

Ambos, **monitoramento metacognitivo** e **controle metacognitivo** tem sido invocados nas discussões sobre consciência e ambos parecem ser igualmente pertinente para a diferenciação na atual psicologia cognitiva entre **conhecimento implícito** e **conhecimento explícito**. O **monitoramento subjetivo do conhecimento**, isto é, **saber sobre saber**, parece constituir uma das propriedades definidoras da consciência, porque a consciência parece implicar não só que eu sei alguma coisa, mas também que eu **sei que eu sei**. Assim, pode dizer que na **consciência unem-se conhecimento e metaconhecimento**. Esta ligação também é comumente vista para caracterizar o **conhecimento explícito** em contraste com o **conhecimento implícito** (Koriat, 2000).

O pressuposto básico desenvolvido por Koriat é que não refletem o **conteúdo implícito**, mas apenas a **avaliação implícita** de vários aspectos do **processo de recuperação**. Isto significa que, em uma situação onde a recuperação explícita falhar

(como *na ponta-da-língua* TOT ou *sentimento-de-saber* FOK), e não exista ativação inconsciente do objetivo de memória ou de ativação de conhecimento parcial relevante em algum grau, **o tipo de conhecimento não influencia a qualidade ou a força do sentimento**. Por exemplo, o sentimento não é influenciado pelo fato de conhecimento ativado estar correto ou incorreto. Em vez disso, o sentimento apenas reflete vários aspectos do processo de recuperação, incluindo fluência de processamento, fluência de recuperação, sinalização de familiaridade, quantidade de informações acessíveis e confiança subjetiva (Koriat, 2000). Estes são "**sinais mnemônicos sem conteúdo que dizem respeito à qualidade do processamento, em particular, a fluência com que as informações estão codificadas e recuperadas**" (Koriat, 2007, p. 298). Assim sendo, compreendem as **propriedades de processamento cognitivo** mais do que de **conteúdo do conhecimento**.

Os **SMBE** são descritos como sentimentos que refletem **processos inconscientes automáticos** (Koriat, 2000, 2007). Uma de suas características é que eles envolvem dissociações subjetivas e objetivas nos indicadores de conhecimento (Koriat, 2000). Assim sendo, apesar de haver um **sentimento consciente**, o sentimento deriva de **processos cognitivos dos quais a pessoa não está no momento consciente**. O sentimento subjetivo pode ser visto como o "*produto final de processos que se encontram em um nível abaixo da consciência*" (Koriat, 2007, p. 298). Koriat salienta três características sobre esse estado:

- A **Primeira Característica** refere-se ao fato de que, embora TOT claramente represente um estado de consciência, a consciência é sobre algo que a pessoa (ainda) não sabe. Isto é, de fato, o que é fascinante sobre isso. Em certo sentido, o fenômeno na ponta da língua ilustra uma dissociação entre os índices subjetivos e objetivos de conhecer - entre a convicção subjetiva de "saber" nome procurado e a incapacidade real para produzi-lo. Este tipo de dissociação é exatamente o oposto da característica da cognição implícita, em que comportamento manifesto da pessoa revela alguns sinais indicando que a pessoa "sabe" alguma coisa, e entanto a própria pessoa não tem consciência de possuir tal conhecimento. Naturalmente, o sentimento de saber associado ao estado TOT levanta a questão de como é que uma pessoa "*sabe que sabe*" o alvo procurado em face de ser incapaz de produzi-lo? Esta questão torna-se particularmente aguda em vista dos resultados empíricos que indicam que julgamentos do sentimento-de saber (FOK) que provocam falhas de recuperação são válidos em prever o sucesso da recuperação do alvo elusivo ou

reconhecê-lo entre distratores em algum momento posterior (Veja Schwartz & Metcalfe, 1992). Assim, um índice subjetivo de saber é diagnóstico de conhecimento real, apesar da dissociação observada entre eles.

- A **Segunda Característica** diz respeito à qualidade da própria experiência subjetiva. Conforme apresentado na citação de William James, o sentimento de saber tem qualidade de experiência direta, sem mediação. A experiência é que se pode perceber a palavra ou nome em falta, não apenas inferir a sua existência. Na verdade, as pessoas em um estado TOT têm por vezes a sensação de que eles podem sentir o surgimento do alvo para a consciência, e pode julgar sua " proximidade " ou iminência (Brown & McNeill, 1966). A pergunta que surge, então, é o que é a natureza especial deste tipo de conhecimento subjetivo e imediato, particularmente quando se trata de algo que a pessoa, em algum sentido, não tem conhecimento. Alguns podem se referir a este tipo de conhecimento como um sentimento intuitivo, um palpite, ou " apenas saber " (Block, 1995).
- Uma **Terceira Característica** ainda, diz respeito às possíveis consequências comportamentais do sentimento de saber. Uma experiência comum associada com o estado TOT é uma força motriz para trazê-lo para atingir um fim através da recuperação do alvo almejado (Smith, 1994). Este componente motivacional tem um valor informativo para a pessoa: as pessoas tendem a gastar mais esforço buscando a resposta a uma pergunta, quando eles sentem que eles sabem. Assim, independentemente da origem ou a validade do sentimento de saber associado a um estado TOT, este estado parece ter consequências motivacionais. As pessoas são influenciadas por seus sentimentos metacognitivos, mesmo quando eles não sabem por que razão têm esses sentimentos.

Controle, no sentido de controle voluntário sobre comportamento, também presume estar intimamente ligada à nossa noção de consciência. Block (1995) associou consciência com a busca reflexiva de seus objetivos, argumentando que sem consciência se perde o " controle racional de ação".

O recente aumento de interesse em metacognição deriva em parte da crença de que o estudo experimental dos processos envolvidos em saber sobre o conhecimento pode fornecer insights sobre algumas das questões fundamentais em matéria de consciência e seu papel no comportamento

Tomado em conjunto, as características do sentimento de saber que acabamos de mencionar parecem revelar a natureza complexa, paradoxal dos processos metacognitivos, o que torna difícil classificá-los diretamente com processos explícitos conscientes.

Os *sentimentos metacognitivos baseadas na experiência*, contem, em sua própria definição, uma natureza paradoxal, que revela acessar a existência do processamento conteúdo através da metacognição, sem todavia ter acesso ao conteúdo processado.

Algumas propriedades sugeridas da **Franja de Consciência** são compartilhadas com **Sentimentos Metacognitivos Baseado na Experiência**, entre elas a de que ambos têm uma **função metacognitiva** no fornecimento de um sinal **metacognitivo consciente**, que reflete **atividade cognitiva inconsciente**, e são caracterizados pela **imprecisão e indefinição**. Estas e outras semelhanças foram abordadas com algum detalhe por Price e Norman (2008).

A *Franja de Consciência* compreende o **acompanhamento online do processamento cognitivo** e, por conseguinte, reflete uma **manifestação online da metacognição**. Dentro deste conceito, compartilha semelhanças com o **SMBE**, introduzidos por Koriat (Koriat & Levy-Sadot, 1999). A *Franja de Consciência* supõe envolver também a **avaliação do conteúdo do conhecimento inconsciente**, a partir de então referido como conteúdo implícito, e que tem as funções de síntese dos aspectos deste conhecimento, de modo que possa revelar propriedades dos conteúdos do conhecimento e facilitar sua recuperação.

Franja de Consciência propõe-se a refletir o monitoramento da atividade cognitiva em curso. Por exemplo, uma sensação de acerto pode indicar que um fluxo de pensamento é coerente (Mangan, 2001). *Franja de Consciência* também propõe-se a ter uma função de **controle metacognitivo** na regulação da cognição em curso. Mangan (2003) compara as sensações de acerto e erro com um "dispositivo de feedback", cujo papel não é apenas de fornecer feedback sobre o estado atual da atividade cognitiva, mas também para regular essa atividade. Existe um alto grau de sobreposição entre o papel funcional proposto de *Franja de Consciência* e o conceito de **metacognição on-line**, que promove o acompanhamento e controle de sua atividade cognitiva em curso (Nelson, 2001), e dos quais os **SMBE** são um exemplo (Koriat, 2000). Em um nível mais amplo, as experiências metacognitivas interagem e afetam na auto-regulação do comportamento (Efklides, 2001, 2008).

Apesar de suas semelhanças, a *franja de consciência*, de acordo com Norman e Price (2009, 2010), tem características que vão além dos **SMBE**: (a) Franja de Consciência pode refletir não apenas os **processos inconscientes**, mas também **conteúdo inconscientes**, (b) dispõe de um conjunto mais amplo de funções cognitivas, e (c) o grau de acesso introspectivo é variável. Estas características sugerem que a ***Franja de Consciência desempenha um papel de mediador entre inconsciente e processamento cognitivo consciente.***

Nos escritos de James (1890), a *Franja de Consciência* é sempre descrita em termos de sua *qualidade fugaz ou transitória*. Esta indefinição fenomenológica em geral também é enfatizada por outros (Baars, 1988; Mangan, 1993). A indefinição refere-se à instabilidade da *Franja de Consciência* que surge porque é de **curta duração**, e, porque não pode ser **examinada por um longo do tempo** sem sofrer alguma alteração (Bailey, 1999). De acordo com Mangan (2001) sustentar a atenção muda a qualidade fenomenológica da *Franja de Consciência*.

Em pesquisa sobre **SMBE** a indefinição é mais frequentemente descrita como uma propriedade da procura de informações sobre o alvo do que do sentimento em si (Koriat, 2000). No entanto, a pesquisa sobre o julgamento de sentimento de saber indica que a própria experiência também tem qualidade indescritível, no sentido de que tem baixa estabilidade.

Infelizmente, ainda pouco se sabe sobre a metacognição na tomada de decisão (Efklides, A. and Misailidi, P.,2010), tema que abordaremos neste trabalho.

2.6. METACOGNIÇÃO E TOMADA DE DECISÃO

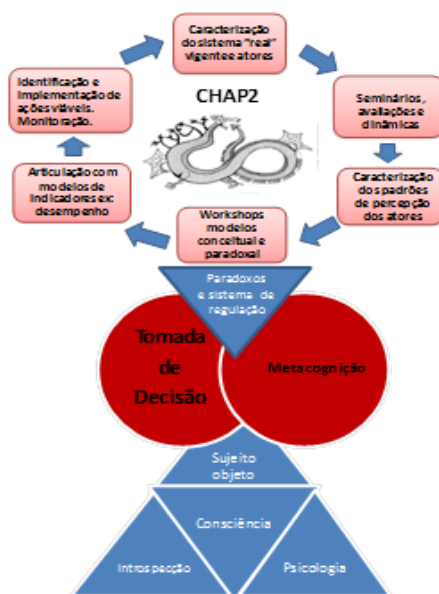


Figura 21 - Destaque da Metacognição e Tomada de Decisão no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora

2.6.1. O PROCESSO DECISÓRIO

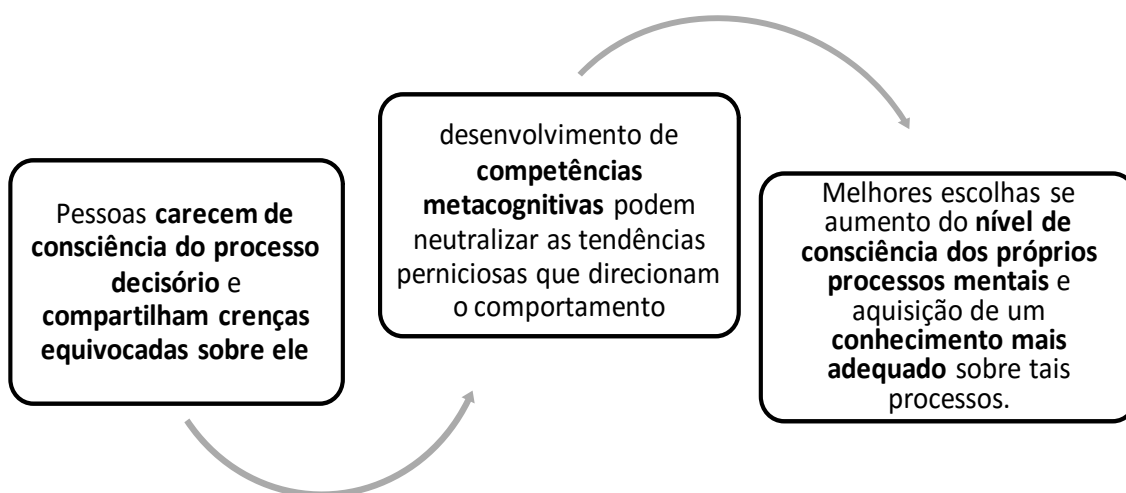


Figura 22 - A Metacognição e o Processo Decisório

A pesquisa psicológica na tomada de decisão apoia a visão de que **as pessoas têm limitada, e, por vezes inadequada, consciência preventiva sobre a**

forma como decidem. Por exemplo, a consideração de seus julgamentos que antecedem a decisão é muitas vezes modificada pelo conhecimento subsequente do que aconteceu depois que a decisão foi previamente tomada.

O chamado *viés retrospectivo* (Fischhoff & Beyth, 1975) reflete o fato que a reconsideração retrospectiva de operações mentais anteriores não é confiável. Nesta mesma linha, pode-se mencionar o *viés de resultado* (Baron & Hershey, 1988). Também neste caso o julgamento *a posteriori* de uma decisão é distorcido pelo fato de se conhecer o efeito da decisão: se a decisão é seguida por um resultado desejado, a decisão é classificada como boa, se o resultado for negativo, a decisão é julgada negativamente. Em ambos os casos, contudo, a qualidade do processo de decisão é a mesma, uma vez que, dada alguma informação inicial, a referida decisão é tida como *a que tinha de ser feita*, se todos os dados foram tomados em conta, de uma forma adequada. Em outras palavras, o indivíduo parece não conseguir distinguir entre a adequação do seu processo de decisão e o efeito desejado na sequência da decisão. Tanto *viés retrospectivo* como o de *resultado* testemunham uma **falta de consciência preventiva sobre o que o indivíduo realmente fez para tomar uma decisão.**

Além disso, muitas descobertas na pesquisa psicológica sobre a tomada de decisão são contra intuitivas. Por exemplo, pode-se afirmar que, na ausência de pressão de tempo ou necessidade eminente, analisar cuidadosamente e durante um longo período de tempo as características das opções dadas é o melhor caminho a percorrer para tomar uma decisão. Todavia, as experiências têm demonstrado que ocorre ao contrário, em algumas circunstâncias (por exemplo, quando o número de recursos a serem avaliados é alto) decidir sem refletir é a abordagem mais apropriada (Dijksterhuis, 2004; Dijksterhuis, Bos, Nordgren, & van Baaren, 2006). Outro exemplo relevante: ao colocar a opinião das pessoas, tendo uma ampla gama de opções, é preferível ser obrigado a escolher entre um pequeno número de opções. Por outro lado, pesquisas mostram (Iyengar, Wells, & Schwartz, 2006) que, se o número de opções é muito grande, a tomada de decisão é prejudicada.

Historicamente, a teoria econômica se baseou no conceito do *Homo economicus*⁴, segundo o qual as pessoas tomam decisões racionais motivadas pelos

⁴ O *homo economicus* ou o homem econômico é uma ficção, formulada segundo procedimentos científicos do século XIX que aconselhavam a fragmentação do objeto de pesquisa para fins de investigação analítica. Os economistas assumiram que o estudo das ações econômicas do homem poderia ser feito abstraindo-se as outras dimensões culturais do comportamento humano: dimensões morais, éticas, religiosas, políticas, etc., e concentraram seu interesse naquilo que eles identificaram como as duas

próprios interesses capaz de conter os instintos e as emoções, avaliando objetivamente as situações e escolhendo, dentre várias alternativas, a que lhe é mais vantajosa. O trabalho de psicólogos da linha cognitiva, como Kahneman e Tversky, ajudou a mostrar que as pessoas tomam decisões baseadas em questões objetivas, mas são igualmente influenciadas por suas emoções, crenças e intuições. Daniel Kahneman, considerado um dos maiores estudiosos da mente humana na atualidade, ganhou o Prêmio Nobel de Economia de 2002 pelo desenvolvimento da Teoria da Perspectiva, que evidencia a falta de racionalidade nas decisões entre alternativas que envolvem riscos. Em sua teoria ele estabelece que o ser humano tem duas instâncias de pensamento, uma mais rápida, intuitiva e emocional o Sistema 1, e uma mais lenta, deliberativa e lógica, responsável pela reflexão, racionalização e solução de problemas complexos, o Sistema 2, que se articulam e se apoiam, mas nem sempre da maneira mais clara e positiva. Passamos a vida entre um e outro e é com eles que experimentamos o mundo, tomamos decisões e construímos nossa memória (Kahneman, 2012).

Estas observações sobre o fato de que pessoas **carecem de consciência do processo decisório e compartilhem crenças equivocadas sobre ele**, salientam a necessidade de **desenvolvimento das competências metacognitivas** relevantes que possam neutralizar os pressupostos irrefletidos que direcionam o comportamento das pessoas. Na verdade, pode-se supor que as melhores escolhas se seguiriam a partir do aumento do **nível de consciência dos próprios processos mentais** da pessoa e da aquisição de um **conhecimento mais adequado** sobre tais processos. Tanto a consciência e o conhecimento dos mecanismos psicológicos subjacentes às decisões são manifestações de metacognição e contribuem para o aprimoramento do controle sobre a própria atividade mental e, conseqüentemente, do comportamento efetivo (Dinsmore, Alexander, e Loughlin, 2008).

Em uma leitura extrema, e por que não dizer, muitas vezes classificada como perversa, encontramos o maquiavelismo. O maquiavelismo foca na compreensão da natureza humana paradoxal, mas intenciona preservar o poder estabelecido, mudando eventualmente os atores, mas não as relações entre estes, nem as expectativas em relação aos valores para construção do futuro. *Embora* Maquiavel concorde que a natureza humana dos detentores do poder possam ser distintas em alguns aspectos,

funções elementares exercidas por todo e qualquer indivíduo : o consumo e a produção(
https://pt.wikipedia.org/wiki/Homo_economicus)

posiciona que os bem sucedidos seguem o que ele chamou de **estratégia correta para alcançar e manter-se no poder, que consiste em seguir os mandamentos por ele mencionados** (Maquiavel, 1998). Neste sentido Maquiavel não faz intervenção linear sobre um sistema sem considerar a sua natureza complexa. Esta perspectiva parece funcionar bem em situações críticas – tanto para vencer guerras, como para prestar socorro a pessoas, após a ocorrência de grandes desastres, mas não em uma composição que requer engajamento das pessoas a partir de seu envolvimento com o processo de decisão.

Por mais que Christie e Geis em *Studies on Machiavelism* (1970), dizem ter evidências que o maquiavelismo não está associado com hostilidade, crueldade e vingança, mas com o **distanciamento emocional, de aspectos sensíveis, indiferença diante de situações que poderiam ser embaraçosas**, sua interferência em processo decisório é impactante. Não devemos negligenciar o fato de que a metacognição inclui também uma dimensão afetiva (Efklides, 2006) e é influenciada e influencia as emoções e motivação (Efklides, 2001). Tratando-se de relacionamento, podemos entender que a reciprocidade é um ingrediente de sustentação. Mais recentemente, Efklides (2008) observou que a metacognição não é apenas um fenômeno individual, mas que se desenvolve em contextos colaborativos e é dinamicamente co-construída por diferentes agentes. Reciprocidade é uma palavra aplicada quase sempre denotando a busca da qualidade na construção de vínculos. Mas é uma visão muito ampla. Também existe a espontaneidade, como no caso do trabalho com grupos, onde cada parte tem que se mostrar como é; e a disponibilidade para revelar-se que poderia ser encontrada no cultivo de uma relação consistente.

O maquiavelismo pressupõe uma relação assimétrica de informações, uma agenda escondida e, mais do que isto, uma estrutura de valores e informações que necessita ser completamente ignorada por uma das partes, e adotada por outra. Não é um solo fértil para o estabelecimento de relações de confiança mútua, pois não se fundamenta em princípios democráticos como a igualdade e acesso à informação. Contrapõe-se à espontaneidade, entendida como a liberdade de expressar sua versão da verdade sem priorizar uma agenda escondida. Neste sentido, pode inviabilizar a proposta de princípio evolutivo da metacognição. Além dos mapas metacognitivos, o modelo de gestão holográfica adotado neste estudo pode ser colocado em contraposição ou complementação ao maquiavelismo.

O *conhecimento metacognitivo* refere-se não apenas às crenças sobre a própria atividade mental, mas também sobre os processos cognitivos extra pessoais, em geral. Diversos estudos têm questionado se esses dois aspectos (isto é, o pessoal e o extra pessoal) da consciência do funcionamento mental e do *conhecimento metacognitivo* podem ser considerados como um só. Por exemplo, Vesonders e Voss (1985) e Jamenson, Nelson, Leonesio e Narens (1993) demonstraram que a maioria das pessoas fazem o mesmo uso de informações metacognitivas, se essa informação for autoaplicável ou geral. Na mesma linha, Nelson, Kruglanski e Jost (1998) argumentaram que os processos cognitivos gerais que impulsionam o senso de autoconhecimento são fundamentalmente semelhantes aos processos de derivação de um sentido de conhecimento de outras pessoas.

Da mesma forma, na definição do conceito de metacognição, Kluwe (1982) sustentou que "*o sujeito pensante tem algum conhecimento sobre o seu próprio pensamento e o de outras pessoas*" (p. 202). Mais recentemente, Efklides (2008) observou que a metacognição não é apenas um fenômeno individual, mas que se desenvolve em contextos colaborativos e é dinamicamente co-construída por diferentes agentes. Finalmente, não devemos negligenciar o fato de que a metacognição inclui também uma dimensão afetiva (Efklides, 2006) e é influenciada e influencia as emoções e motivação (Efklides, 2001).

A tomada de decisões tem sido um tema formal para economistas e lógicos por muitos anos. Conforme apresentamos neste estudo (item 2.6.1.), o agente racional foi modelado como um maximizador utilitário onipotente, e a análise do processo de decisão consistiu em especificar as implicações lógicas da perfeição do *Homo Economicus*. Hoje em dia, os Psicólogos, Neurocientistas, Biólogos, Filósofos e outros acadêmicos estão interessados na natureza do processo de decisão real, onde os agentes cognitivos estão envolvidos. Um número crescente de pesquisas interdisciplinares aprofundam nossa compreensão dos processos de tomada de decisão, criando, assim, um campo emergente onde os vários níveis de descrição (neural, cognitivo, formal, comportamental, evolutiva) se cruzam (Benoit Hardy-Vallée, 2007)

O inconsciente tem naturalmente desempenhado um papel importante na história da psicologia, e, nos últimos anos, tem sido o foco de uma extensa pesquisa em psicologia experimental dominante, incluindo cognição, percepção, e comportamento social, bem como em ciência neurociência cognitiva, e comportamento

econômico. Variantes desta questão tem preocupado pesquisadores em um vasta gama de domínios, de integrar psicologia experimental (cognição, percepção, comportamento social) com a neurociência cognitiva e a economia comportamental.

A Psicologia, conforme apresentado, preocupa-se com a compreensão de como a mente controla e determina o comportamento. Fundamental para este objetivo encontra-se o questionamento a cerca do papel das influências inconscientes na geração de decisões. Noções cotidianas, como "*instinto*" e "*intuição*" capturam a ideia de que influências sutis localizadas fora consciência interferem no comportamento.

Uma linha importante de pesquisa coloca um fardo explicativo pesado sobre uma inteligência cognitiva inconsciente, com muitas teorias atribuindo papéis eficazes para influências inconscientes. Newell e Shanks (2014) em seu artigo sobre Influências inconscientes na tomada de decisão apresentam uma revisão crítica ao tema metacognição, e trouxeram informações importantes para a pergunta: *em que medida conhecemos nossas próprias mentes quando tomamos decisões?* Em sua análise destacam que procedimentos inadequados para avaliar a consciência, e uma tendência a aceitar acriticamente conclusões que se encaixam com nossas intuições, têm contribuído para que influências inconscientes sejam atribuídas, com poder explicativo inflado e errôneo, em teorias de tomada de decisão. Concluem com a recomendação de que o futuro da pesquisa deva se concentrar em tarefas em que a atenção dos participantes sejam desviadas da hipótese do experimentador, ao invés de tarefas altamente reflexivas, frequentemente utilizadas.

Reivindicações que "*as pessoas possuem um poderoso, sofisticado e adaptável inconsciente que é crucial para a sobrevivência no mundo*" (Wilson 2002 p. vii) e que "*devemos pensar menos e não mais sobre decisões complexas*" (Dijksterhuis et al. 2006b), têm uma forte aderência em ambas as perspectivas teóricas e a percepção cotidiana (por exemplo, Gigerenzer, G, 2007; Gladwell, M. 2005; Lehrer, J. 2009).

Ao se referir à decisão e ao processamento mental que conduz à seleção de uma entre várias ações (opções), Newell e Shanks (2014), em sua análise, apontam críticas à uma conclusão surpreendente: que há pouca evidência convincente de influências inconscientes na tomada de decisão, e que, como consequência, tais influências, não deve ser atribuído um papel proeminente nas teorias da tomada de decisão e comportamentos afins.

Esta conclusão é consistente com a visão de que pensamentos conscientes são, de longe, o principal condutor do comportamento (Baumeister et al 2011). E que as influências inconscientes - se é que existem - têm efeitos limitados e estreitos.

Diante desta importante contribuição, cabe-nos evoluir para a análise da complexidade, onde esta possa ser representada e incluída no processo decisório. Vista desta maneira, para entender essa maquinaria, este estudo aborda a gestão dos **Paradoxos** inerentes ao processo e sua relação com os sistemas de regulação, propondo uma metodologia para explicitação de conteúdos metacognitivos e solução de consenso, obtida através da interação entre os diversos agentes, sendo a situação problemática modelada de acordo com as visões particulares dos atores envolvidos.

2.7. PARADOXOS E SISTEMA DE REGULAÇÃO

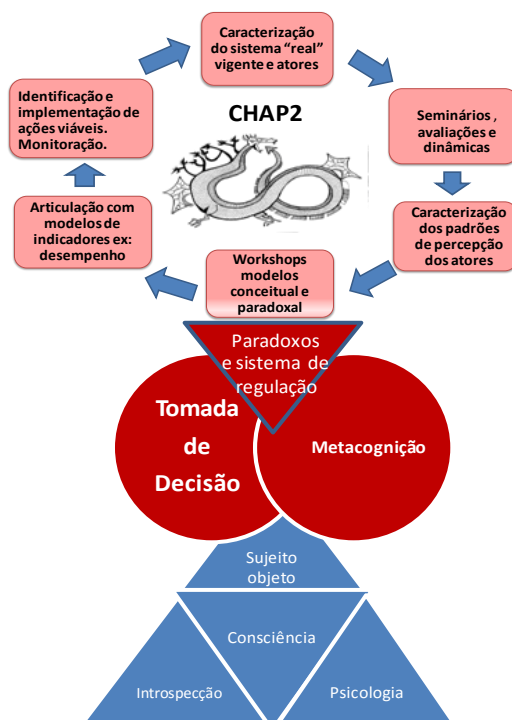


Figura 23 - Destaque dos Paradoxos e Sistemas de Regulação articulados à Metacognição e Tomada de Decisão no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora

A representação desta etapa da Metodologia desenvolvida para este Projeto de Pesquisa em Mapa Metacognitivos esta na Fig 24.

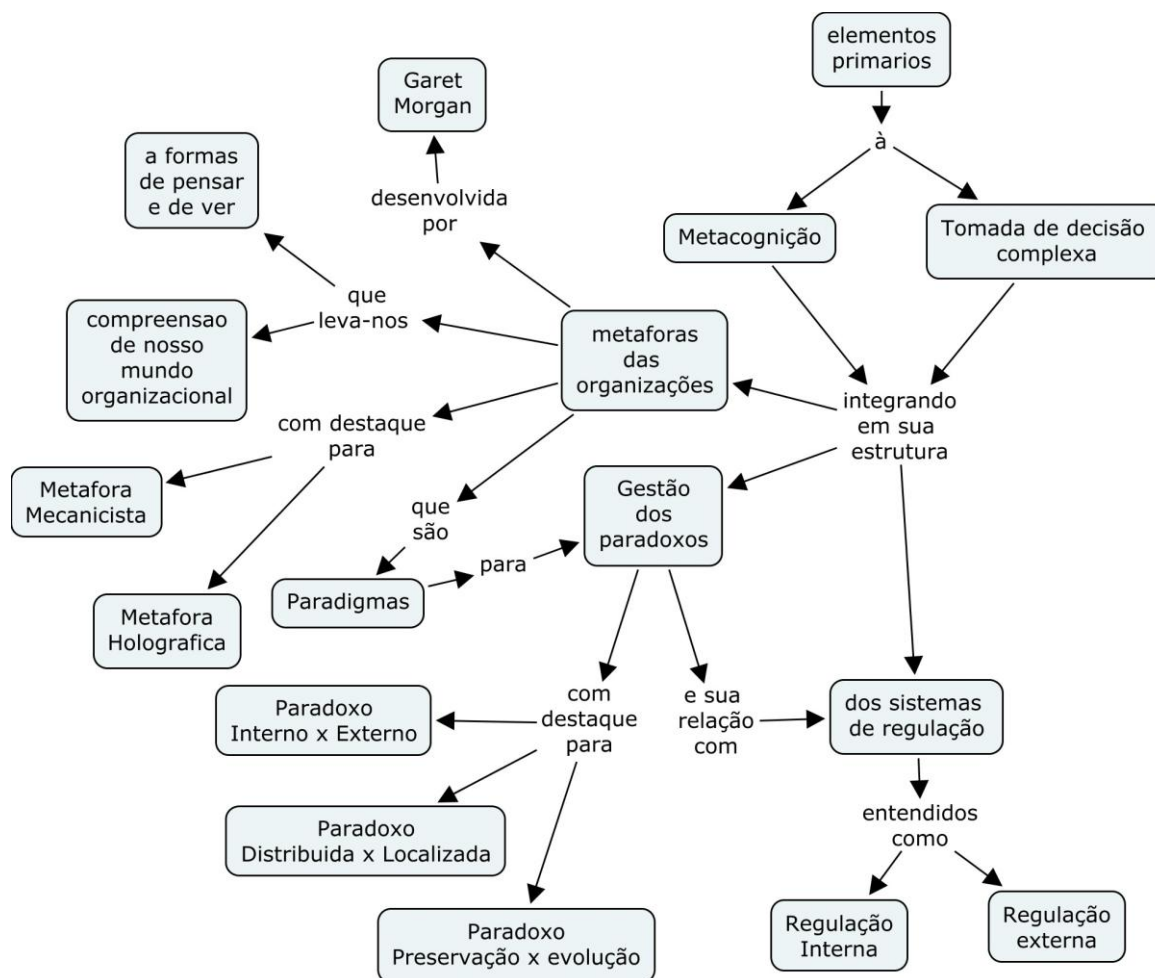


Figura 24 - Representação da articulação da Metacognição e Tomada de Decisão aos Paradoxos e Sistemas de Regulação em Mapa Metacognitivo (desenvolvido pela autora tendo como fonte: o significado das metáforas e paradoxos como padrões para a estruturação de proble

A ideia de que é possível organizar, prever e controlar, a partir de uma estrutura gerencial hierárquica, que impõe uma disciplina funcional aos diferentes níveis de uma estrutura organizacional, permeia toda a história da teoria da organização e da administração. Ocorre que, o controle hierárquico, por basear-se em modelos simplificados, gera indicadores usados para regular externamente as interações. No entanto, é evidente que, mesmo com o acúmulo de conhecimento sobre as maneiras de funcionamento do sistema, **não é possível controlar as interações das organizações entre si**, além do que, a interação que envolve seres humanos é complexa, sendo essencial facilitar, motivar e inspirar **processos de regulação interna ou auto-regulação** (Lins, 2010).

As Metáforas da Organizações, conforme desenvolvido por Gareth Morgan (1998), são **paradigmas** para compreensão da realidade organizacional

que requerem a **gestão de paradoxos**.

A METÁFORA MECANICISTA

Agente regulador, externo

Ambiente estável e previsível

Simplifica a realidade para criar indicadores passíveis de controlar esta interface

Controle é hierárquico e externo

Flexibilidade e ação criativa ficam bloqueadas

Não promove a **evolução do sistema**

Não é suficiente e adequado para promover o desenvolvimento em sistemas complexos

A METÁFORA DO CÉREBRO OU HOLOGRÁFICA

Auto-organização

Paradoxos

Cada parte possui uma imagem dos processos dos quais participa

Realiza uma **otimização mais global**, ao invés de local.

Figura 25 - As Metáforas das Organizações (desenvolvido pela autora tendo como fonte de pesquisa: Lins, 2010)

Para entendimento desta dinâmica recorreremos à Gareth Morgan (1998), que em sua formulação das **Metáforas das Organizações**, leva-nos a formas de pensar e de ver que determinam como compreendemos nosso mundo organizacional, uma relação que já parece diferente depois de descrevermos os diferentes modelos, dentre os quais destacamos: Mecanicista e Holográfico.

- A **Metáfora Mecanicista** baseia-se em modelos simplificados, onde um **agente regulador, externo aos diversos agentes componentes do sistema**, propõe-se a controlar os processos deste sistema. Esta abordagem pressupõe que o **ambiente é estável e previsível**, o que possibilita simplificar a realidade para criar indicadores passíveis de controlar esta interface. Pela sua natureza de controle hierárquico e externo, operando em regime permanente, **a flexibilidade e a ação criativa ficam bloqueadas** pelas barreiras entre os diferentes níveis hierárquicos, funções e papéis, não sendo suficiente para lidar e promover a **evolução do sistema** (lins, 2014). Este paradigma, embora necessário em determinados contextos ou em certas etapas do processo de regulação, **não é suficiente e adequado para promover o desenvolvimento em sistemas complexos**.
- A **Metáfora do Cérebro** ou **Holográfica** baseia-se nos princípios da **auto-organização** e reconhece a importância de lidar com os **paradoxos**. Cada parte

possui uma imagem dos processos dos quais participa. Realiza uma otimização mais global, ao invés de local.

As Metáforas da Organizações, conforme desenvolvido por Gareth Morgan (1998), são **paradigmas** para compreensão da realidade organizacional, que requerem a **gestão de paradoxos**.

Evoluindo neste estudo, diante do desafio e da essencial compreensão e inclusão da natureza paradoxal aos sistemas complexos, apresentamos a seguir os três dos paradoxos identificados por Lins (2014) que podem explicitar a natureza paradoxal do mundo real ao conceber e regular totalidades organizadas:

2.7.1. Paradoxo Interno X Externo

- *Se o regulador está localizado externa ou internamente às fronteiras formais do sistema a ser regulado*

Um aspecto relevante neste estudo refere-se à **forma dominante de conduzir um processo regulatório**. A forma de **regulação do sistema de saúde**, no sentido de atingir seus objetivos imediatos e potenciais, é geralmente abordada sob a forma de **regulação externa**, onde o nexos com a exterioridade é determinante e a intervenção sobre o sistema utiliza-se de **indicadores** para apoiar a decisão tomada pelas instâncias hierárquicas de poder.

O nexos com a "exterioridade" (regulação externa) é determinante porque os sujeitos estão operando manejando conduzindo trabalhando atuando sobre aquela realidade movidos por questões "intra acadêmicas", mas sempre imbricados com regulamentações e processos que são da regulação externa. Como Bourdieu coloca⁵, o lugar de poder não se esgota no campo intra científico, existem elementos importantes e determinantes da arbitrariedade do objeto que temos consciência, mas que não vão ser aprofundados neste estudo.

Utilizam-se de **modelos e indicadores** para organizar a informação e estabelecer a interface e a intervenção sobre o mundo real, de modo a integrar o

⁵ De acordo com Pierre Bourdieu, o poder simbólico é invisível e só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que a ele estão sujeitos ou mesmo que o exercem. Só podem exercer um poder estruturante porque são estruturados, os símbolos são instrumentos de integração social, tornam possível o consenso a respeito do sentido do mundo social, contribuindo para a reprodução da ordem social. De acordo com o sociólogo francês, "Poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força (física ou econômica), graças ao efeito específico de mobilização, só se exerce se for reconhecido, quer dizer, ignorado como arbitrário[...]. Se define em uma relação determinada - e por meio desta - entre os que exercem o poder e os que lhe estão sujeitos, quer dizer, na própria estrutura do campo em que se produz e se reproduz a crença." (2003, p.14).

conteúdo percebido e viabilizar a decisão. Ocorre que, como integrantes da realidade subjetiva, condicionam a forma e o conteúdo percebido, além do que, ao assumir a perspectiva de um modelo, frente a realidade que é complexa, limita-se a percepção das inadequações e necessidades evolutivas deste modelo (Lins, 2010).

Por mais que esta seja a forma dominante de regulação nos sistemas de saúde, somente a **regulação externa** não sustenta a efetividade do processo, sendo a **regulação interna** essencial à percepção e à abordagem dos problemas do mundo real, que é **complexo**. A regulação interna pressupõe o uso também de indicadores para desenvolver e ampliar a percepção dos agentes envolvidos com relação aos processos em que se inserem, para assim tomar decisões distribuídas, conforme apresentamos no paradoxo descrito a seguir.

2.7.2. Paradoxo Distribuída X Localizada

- Se o regulador está localizado e organizado em hierarquias ou está distribuído espacialmente.

Em sistemas altamente regulados, como os **sistemas de saúde**, por mais que muitas vezes sejamos levados a acreditar que os superiores hierárquicos sejam os responsáveis pelas decisões relevantes no dia a dia, **a regulação** não se dá através de um ato legal burocrático, mas **na intervenção real e continua sobre o sistema**.

Ocorre que, o processo de tomada de decisão distribuída revela-se imperfeito em sua aplicação, tanto pela assimetria de informações disponíveis, quanto na ponderação dos valores relevantes ao julgamento e escolha. Ambas modalidades regulatórias devem ser consideradas e gerenciadas, evidenciando-se que limitações e falhas podem impedir a evolução e promover a estagnação e mesmo a falência do sistema (Lins, 2014).

Recorremos neste estudo à habilidade de introspecção em termos da Teoria da Mente (Malle, 2004), que envolve a referência a algum Estado Mental de ordem superior (Feest, 2012), referindo-se mais proximamente à metacognição (flavell, 1976), entendida como *auto-monitoramento* de seu próprio processo cognitivo e sua influencia quando se esta focado em um objetivo específico, imprescindível a uma capacitação regulatória interna e distribuída.

Este monitoramento é considerado incluir geralmente três partes: (a) conhecimento a cerca do **processamento cognitivo**, seu e dos outros, quando engajados em uma tarefa ou objetivo; (b) conhecimento a cerca de **atividades**

cognitivas específicas ou **problemas em si** e (c) **experiência metacognitiva**, i.e., sentimento de desejo ou dificuldade que leva a uma reavaliação da estratégia.

A questão da natureza distribuída de um sistema requer que cada parte possua uma imagem dos processos dos quais participa, realizando uma otimização mais global, ao invés de local. Baseia-se nos princípios da auto-organização e requer que todas as partes envolvidas possuam uma representação holística⁶ e compartilhada do conhecimento, tendo sido representada pelo construtivismo como relação ensino-aprendizagem, explicitado por Feldman e McPhee (2007), assim como a Metáfora do Cérebro ou Holográfica segundo Morgan (1998). Reconhecem a importância de lidar com os paradoxos.

A abordagem proposta neste estudo, o método **CHAP**², propõe-se a possibilitar uma co-construção holística e compartilhada, e compõe-se de uma forte fundamentação metacognitiva, quando enfatiza e sistematiza a representação gráfica espacial das percepções dos agentes envolvidos sobre um sistema e seus problemas. Leva em seu nome o termo “holográfico” para enfatizar a importância desta propriedade na gestão dos sistemas/problemas sociais complexos, que, por sua própria natureza, necessita lidar com aspectos tanto de preservação como de evolução do sistema regulado, evidenciado no paradoxo a seguir.

2.7.3. Paradoxo Preservação X Evolução

- Se a regulação tem por objetivo a preservação ou a evolução do sistema regulado

Com relação ao paradoxo **preservação x evolução**, tem-se por um lado a regulação com o objetivo a **preservação do sistema regulado** e o *status quo*, que prioriza o cumprimento de regras estabelecidas visando a manutenção e a coesão do sistema, e por outro lado, se tem o objetivo da **evolução do sistema regulado**, onde o processo de recuperação de memória e mecanismos de fixação necessitam ser administrados para não obstruir a evolução do sistema (Lins, 2014).

Como parte integrante de todos os paradoxos, as **polaridades** necessitam estar presentes nos sistemas de regulação, bem como necessitam ser gerenciadas. A

⁶ Holístico ou holista é um adjetivo que classifica alguma coisa relacionada com o holismo, ou seja, que procura compreender os fenômenos na sua totalidade e globalidade. No âmbito empresarial, visão holística é a visão global de uma empresa, de todos os seus elementos, estratégias e atividades, que resulta em uma representação única da organização. A visão holística é oposta à lógica mecanicista, que compartimenta a empresa em vários blocos, causando a perda da visão global (<http://www.significados.com.br/holistico/>).

difícil questão da **regulação evolutiva**, por se tratar de uma **desconstrução do modelo vigente**, envolve a **co-construção sistêmica de diretrizes transcendentais, em substituição aos elementos de controle centralizados**. Reforçamos aqui que ambos os polos dos paradoxos são funcionais e codependentes, demandando, portanto, que as polaridades que representam sejam administradas de maneira inclusiva e sistêmica. Todo aspecto distinto e conflituoso deve ser contemplado e precisa conviver com a tomada de decisão consistente e pontual.

A preservação do sistema regulado não é estática. É fortemente dinâmica. O processo de destruição criativa é necessário para manutenção do sistema. Conforme sugerido pelo príncipe de Falconeri⁷: *tudo deve mudar para que tudo fique como está*.

Nesta pesquisa ficou evidenciado que o sistema de regulação de saúde no Brasil enfrenta grandes desafios. A concepção de regulação vigente prioriza a **regulação externa, localizada e preservativa**⁸. Modelos e indicadores imperam como instrumento regulatórios, amparados por um sistema de controles e medidas, com regras impostas, que se **propõem a garantir o bom funcionamento e a manutenção do sistema regulado**. Ao estudar este universo, fica evidenciado que os sistemas de saúde têm sido regulados por organismos externos, subjulgados a gratificações ou sanções impostas pela avaliação a que são submetidos sistematicamente, amparadas no cumprimento das diretrizes estabelecidas. **Este tipo de regulação, por mais que seja necessária, não é suficiente para regular, tampouco para possibilitar a essencial evolução do sistema.**

A dissociação e o descompasso entre as regulações externa e interna geram disfunções sistêmicas, motivo de falta de identificação e de sentimento de pertencimento, além de desconfiança sistêmica. Conforme defende Lins (2014): "Não se trata de optar por uma alternativa, mas de gerenciar uma articulação maior entre os polos da regulação "interna", "distribuída" e "evolutiva" de um lado, e dos polos de regulação "externa", "localizada/hierarquizada" e "preservativa" de outro lado". Cabe ressaltar que, pela sua própria natureza, a abordagem de regulação externa, em seu propósito de manter uma imperativa isenção, pressupõe e busca a separação entre sujeito e objeto de intervenção.

⁷ "O Leopardo" de Giuseppe Tomasi di Lampedusa

⁸ Cabe ressaltar que existem diversas mudanças aceleradas em curso, incluindo parcerias público privadas, e campos que estão fortemente impactados, como indústria farmacêutica, setores tecnológicos, equipamentos.

Ocorre que, tal como defende Sennett (2009), a excelência no processo e na execução do trabalho deve-se às características de personalidade do Artífice⁹, que tende a possuir uma energia obsessiva que o leva a uma busca intensa e constante por um trabalho de qualidade. Como Sennett destaca, contudo, este desejo pessoal não se encontra desvinculado da organização social. **As organizações são responsáveis por proporcionarem um ambiente que favoreça o uso positivo destas características, sendo necessárias formas de gestão que favoreçam a sua socialização, por consequência, a evolução e transferência de conhecimento** (p. 297).

Dentro deste contexto, o método de estruturação proposto neste trabalho, o método **CHAP**², destaca a importância de utilizar **indicadores para regulação externa, mas também interna ao sistema regulado**. Fenômenos importantes para possibilitar a regulação interna são o estabelecimento de **confiança** e de **vínculos entre os membros envolvidos**, a partir da **ampliação da capacidade metacognitiva e do reconhecimento de objetivos e valores comuns**. A sensação de “pertencimento” é fundamental para o estabelecimento de um compromisso com o trabalho de qualidade, que é complementar, mas que esta muito além da quantidade mensurável.

3. PROJETO DE APLICAÇÃO EMPÍRICA

3.1. TRANSFORMAÇÕES NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Meio século atrás, na década de 1970, jovens radicais imbuídos de seriedade tomavam como alvo as instituições, especialmente as grandes corporações e os governos inflados, que por seu tamanho, sua complexidade e sua rigidez pareciam prender os indivíduos numa tenaz de ferro. Foi-se esta corporação capitalista, que proporcionava empregos vitalícios aos empregados, fornecendo os mesmos produtos e serviços ao longo dos anos. Nesta mesma direção, formas menos rígidas foram adotadas por instituições previdenciárias, como os serviços de saúde e educação, que reduziram de tamanho. Descartar a rigidez burocrática, assim como os fez radicais há 50 anos atrás, transformou-se em meta dos atuais governantes.

⁹ “Artífice”: o trabalho prático, artesanal que requer do seu executor o desenvolvimento de habilidades e competências diversas. A busca de soluções para os problemas com os quais se depara no trabalho reafirma a vinculação entre o fazer e o pensar, seja o Artífice um carpinteiro ou um regente de orquestra. O que o torna um Artífice é, principalmente, uma “condição humana especial”: o engajamento. (Sennett, 2009 cap1).

A fragmentação das grandes instituições deixou em estado fragmentário as vidas de muitos indivíduos, desorientando a vida pessoal e familiar pelas exigências do trabalho. Estabelecer-se deixou de ser a palavra de ordem, e o desmantelamento das instituições não gerou maior senso comunitário, e sim a geração de nova riqueza profundamente vinculada ao desmantelamento de burocracias governamentais e corporativas fixas (Sennett, 2006).

3.1.1. Mudanças déficits sociais

Paradoxalmente, neste contexto deparamo-nos com empreendimentos que precisam reagir com rapidez a mudanças na demanda dos consumidores, mas que frequentemente diminuem a confiança informal, já que o pessoal das equipes de trabalho precisa estar mudando com frequência. A reengenharia corporativa de uma instituição, empresa ou agência governamental, tende a reduzir drasticamente a confiança informal, pois a reorganização das relações pessoais vem abruptamente de cima e do exterior.

O baixo nível de confiança informal torna-se um déficit organizacional, fruto da nova dimensão de organização do tempo. Neste terreno a prática maligna do antigo mundo do trabalho transferiu-se para o novo, sem contudo considerar uma dimensão essencial nesta equação, que é a dimensão temporal. A durabilidade da empresa nunca foi uma questão relevante nos estudos de Taylor e outros estudiosos supostamente científicos das questões do trabalho, que buscavam seus estudos sobre tempos e movimentos entender o quanto poderia ser feito no menor decurso de tempo possível. Por mais que esse pressuposto não tenha mais consistência, o foco continuou centrado na microgestão do tempo, baseando-se em modelos simplificados, com um agente regulador, externo aos diversos agentes componentes do sistema (Metáfora Mecanicista). Ocorre que, para os empregados dessas empresas voláteis, o fato de não conhecer os outros trabalhadores só pode aumentar a ansiedade, cuja ênfase nos aspectos superficiais da cooperação, tem como resultado redes que facilmente se desintegram.

3.1.2. Autoridade e Controle

A palavra *autoridade* define um complexo processo social de dependência. Como observou Weber há muito tempo, quando uma pessoa é dotada de autoridade, a obediência voluntária é suscitada e acreditada por seus subordinados. Contar com as pessoas que estão acima, e nas formas carismáticas de autoridade, fazem parte

deste contexto. Os que estão embaixo acreditam que a figura de autoridade completará e capacitará o que neles é incompleto e incapaz. Nas formas burocráticas de autoridade, acreditam que as instituições assumirão a responsabilidade por eles. Hoje, o líder carismático pode ser celebrado pela instituição, mas não solicitado como uma autoridade institucional. A antiga pirâmide burocrática tinha como um dos vícios a rigidez, com seus departamentos fixos, todos sabedores do que era exatamente esperado de sua parte.

Na sociedade moderna, a sobrevivência das pessoas, qualquer que seja a sua classe, sua personalidade, depende de sua condição de assumir a fluidez e a forma aberta dessa sociedade. Deparamo-nos com um dilema crucial da existência humana, onde homens e mulheres modernos precisam aprender a aspirar à mudança e a lidar com a complexidade: não apenas estar aptos a mudanças em sua vida pessoal e social, mas ir efetivamente em busca das mudanças, procurá-las de maneira ativa, levando-as adiante. Precisam aprender a não lamentar com muita nostalgia as relações fixas, imobilizadas de um passado real ou de fantasia, mas a se deliciar na mobilidade, a se empenhar na renovação, a olhar sempre na direção de futuros desenvolvimentos em suas condições de vida e em suas relações com outros seres humanos.

A tomada de decisões tem sido um tema formal para economistas e lógicos por muitos anos. O agente racional foi modelado como um maximizador utilitário onipotente, e a análise do processo de decisão consistiu em especificar as implicações lógicas da perfeição do *Homo Economicus*¹⁰. Hoje em dia, os Psicólogos, Neurocientistas, Biólogos, Filósofos e outros acadêmicos estão interessados na natureza do processo de decisão real, onde os agentes cognitivos estão envolvidos. Um número crescente de pesquisas interdisciplinares aprofundam a compreensão dos processos de tomada de decisão, criando, assim, um campo emergente onde os vários níveis de descrição (neural, cognitivo, formal, comportamental, evolutiva) se cruzam (Benoit Hardy-Vallée, 2007)

¹⁰ O *homo economicus* ou o homem econômico é uma ficção, formulada segundo procedimentos científicos do século XIX que aconselhavam a fragmentação do objeto de pesquisa para fins de investigação analítica. Os economistas assumiram que o estudo das ações econômicas do homem poderia ser feito abstraindo-se as outras dimensões culturais do comportamento humano: dimensões morais, éticas, religiosas, políticas, etc., e concentraram seu interesse naquilo que eles identificaram como as duas funções elementares exercidas por todo e qualquer indivíduo : o consumo e a produção(
https://pt.wikipedia.org/wiki/Homo_economicus)

A análise e a abordagem ao processo de tomada de decisão é um dos grandes desafios que se deparam indivíduos e organizações ao longo de toda sua existência. Decidir pelo melhor caminho é o objetivo que todos perseguem. A rica mente humana, sofre interferências em frequência e intensidade superiores ao que seria aceitável para enriquecer o precioso processo de tomada de decisão. Fundamental para essa empreitada, e relevante para um entendimento amplificado, encontra-se, em uma primeira instância, a dimensão da leitura da dinâmica organizacional.

Tal como Sennett (2009) nos apresenta, o trabalho bem feito deve-se às características de personalidade do Artífice, que tende a possuir uma energia obsessiva que o leva a uma busca intensa e constante por um trabalho de qualidade. Sennett destaca, contudo, que este desejo pessoal não se encontra desvinculado da organização social. As organizações são responsáveis por proporcionarem um ambiente que favoreça o uso positivo destas características, seja fortalecendo a capacitação do Artífice, seja contribuindo para que ele aprenda a gerir sua obsessão, “questionando-a e moderando-a” (p. 297). O autor acrescenta que não basta reconhecer e capacitar, tornando o trabalhador um especialista, são necessárias formas de gestão que favoreçam a sua socialização, por consequência, a transferência de conhecimento.

3.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

3.2.1. O MUNDO DO TRABALHO E A DECISAO

A pesquisa sobre tomada de decisão humana tem demonstrado que as escolhas das pessoas em diferentes domínios são afetadas por tendências, que as levam a fazer erros graves ou, menos dramaticamente, a tomar decisões que estão longe de serem as melhores. Esses preconceitos são produzidos por **tendências enganosas na representação das informações sobre as opções disponíveis** (Arkes & Blumer, 1985); por **cognição e afetividade heurística** (Tversky e Kahneman, 1973; Slovic, Finucane, Peters, & MacGregor, 2002); por **estados emocionais** (Van den Bergh & Dewitte, 2006); por **falhas de ativar processos de controle inibitórios necessários para tornar-se capaz de avaliar a adequação dos julgamentos impulsivos ou intuitivos e tendências de resposta para, se for o caso, neutralizá-los** (Kahneman, 2003).

O problema é que as pessoas não só decidem de forma sub-ótima, mas também, geralmente, são confiantes em suas decisões, e não suspeitam da existência de preconceitos possivelmente enganosos. Outro aspecto relevante é o entendimento do contexto no qual a tomada de decisão se faz necessária e o nível do processo cognitivo envolvido. **O entendimento do nível de complexidade envolvido no processo e a limitação imposta frente a abrangência da assertividade com o aumento da incerteza na tomada de decisão são fatores impositivos para evolução neste entendimento.**

Ressalte-se ainda que, uma tomada de decisão bem sucedida, em um ambiente social, depende da capacidade de compreensão das intenções, emoções e crenças dos outros. "Empatia" permite-nos compreender e partilhar emoções e sensações com os outros. "Teoria da mente" nos permite entender conceitos mais abstratos, como crenças ou desejos dos outros. Uma "Atitude Dialogical" possibilita incluir diferentes perspectivas enriquecidas pela diversidade. O entendimento e a competência para lidar com "Paradoxos" e com "Polaridades" amplia o campo perceptivo, incluindo novas perspectivas evolutivas para construção do modelo.

3.2.1. O PROJETO DE PESQUISA

A apresentação da Metodologia aplicada neste Projeto de Pesquisa em **Mapa Metacognitivos** representada encontra-se na Figura 26.

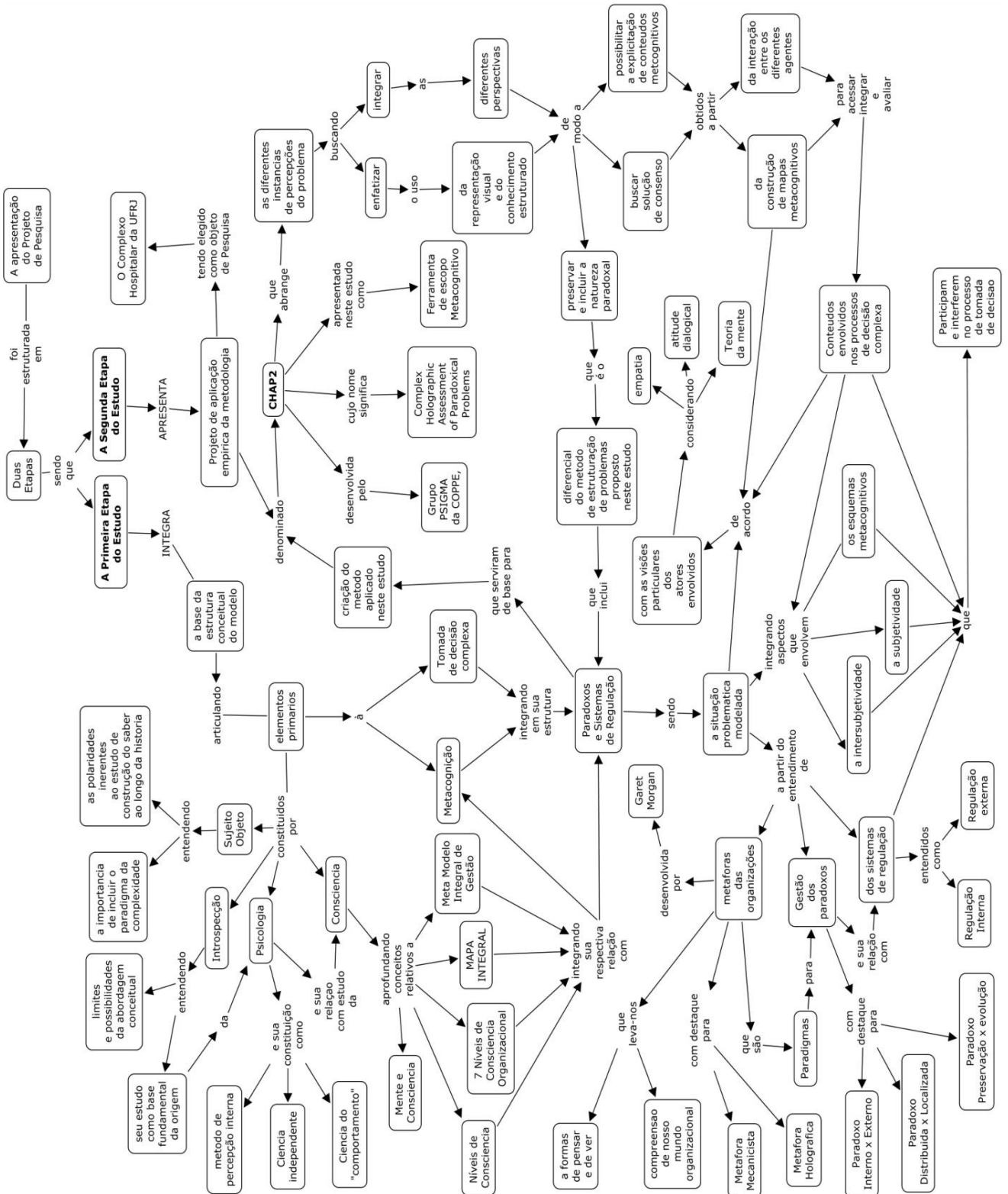


Figura 26 - Mapa Metacognitivo representativo do detalhamento da Metodologia desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora

A maior motivação para o desenvolvimento do método de estruturação CHAP2 é o impasse e a falta de alternativas para lidar com problemas em políticas públicas,

tanto pela abordagem das ciências econômicas, quanto de administração, engenharia e ciências da gestão.

Assim como a fragmentação das grandes instituições deixou em estado fragmentário as vidas de muitos indivíduos, a crise da gestão pública no final do século passado, com custos crescentes e serviços deficientes, levou à privatização dos serviços públicos, com o objetivo de estabelecer um ambiente competitivo. A propalada desregulamentação dos serviços de interesse público objetivava liberalizar e simplificar as normas que restringem a atuação das empresas privadas. Entretanto, a desregulamentação se seguiu de uma forte regulação pelo Estado, onde a regulação é assumida como uma função distinta e externa à atividade regulada. Motta (2003) destaca que “as atividades antes desempenhadas pelo Estado eram fragilmente reguladas, pela elemental razão que o Estado dificilmente regula, restringe, limita suas próprias atividades”.

Lins (2014) destaca que “O modelo então vigente supõe um sistema composto, de um lado, por agentes privados movidos por emoções do sistema límbico: o medo de não ter suas necessidades supridas e o desejo de satisfazer suas ambições; de outro lado, por agentes reguladores despolitizados, estritamente racionais, com suficiente isenção, poder e informação, capazes de regular os sistemas sociais, impedindo os excessos dos agentes privados.

4. O MÉTODO CHAP2 NO HUCFF

“The modern worldview is based on Western science which, in terms of its goals of prediction, control, and generation of manipulative technologies, is amazingly successful”.

“Nevertheless, it is an artifact of Western culture and it does have its limitations. The core of the current challenge to the scientific worldview can be taken to be consciousness...”

David Bohm

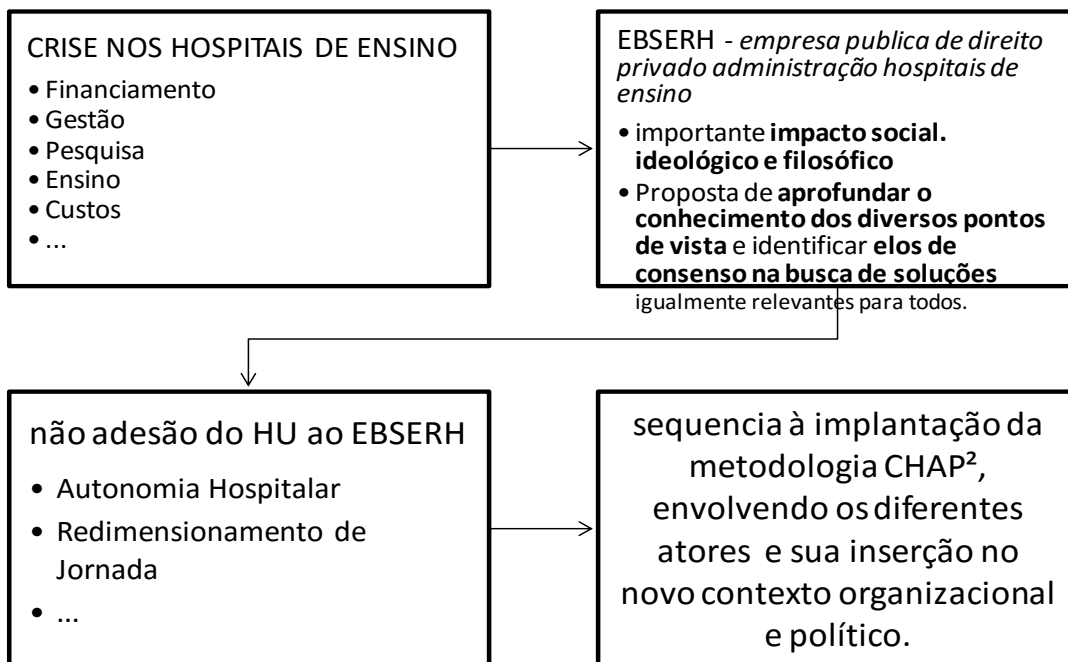


Figura 27 - Esquema representativo do histórico do processo de Implantação do CHAP2 no HUCFF

4.1. A Crise dos Hospitais Universitários e de Ensino (HUES) no Brasil

A crise envolve os hospitais universitários e de ensino (HUEs) no Brasil, foi colocada em pauta desde a década de 1990, envolvendo esferas de financiamento e de gestão, com importante repercussão no desenvolvimento das atividades assistenciais, de ensino e de pesquisa conforme apresentado no quadro a seguir (figura 28):

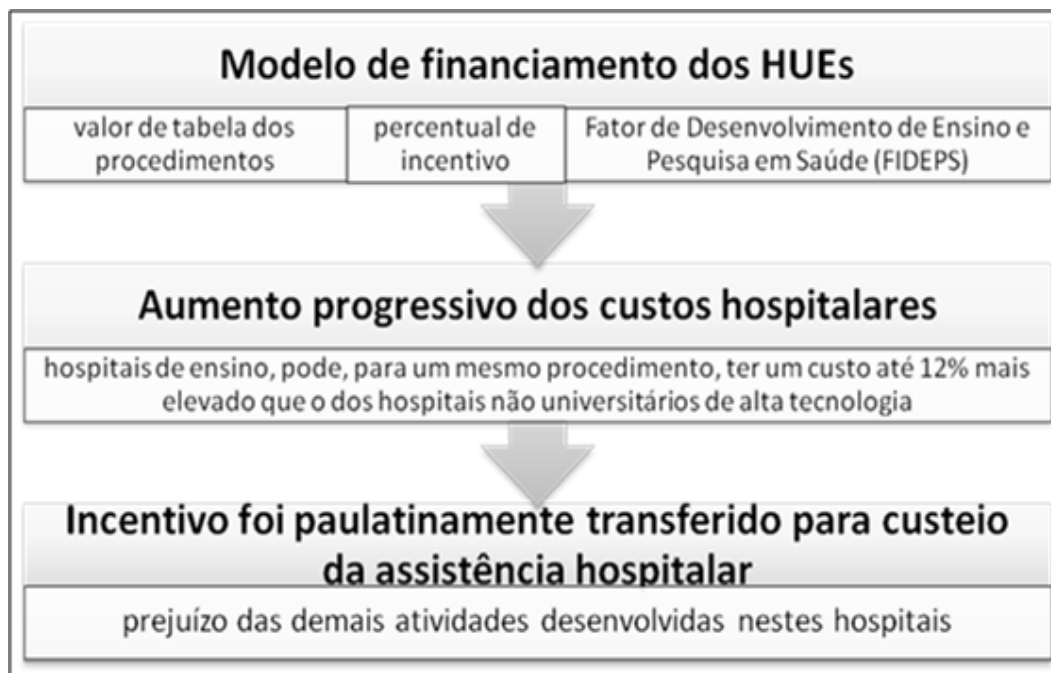


Figura 28 - Crise envolve os hospitais universitários e de ensino (HUEs) no Brasil

Outro fator crítico refere-se a questão do Recursos Humanos.

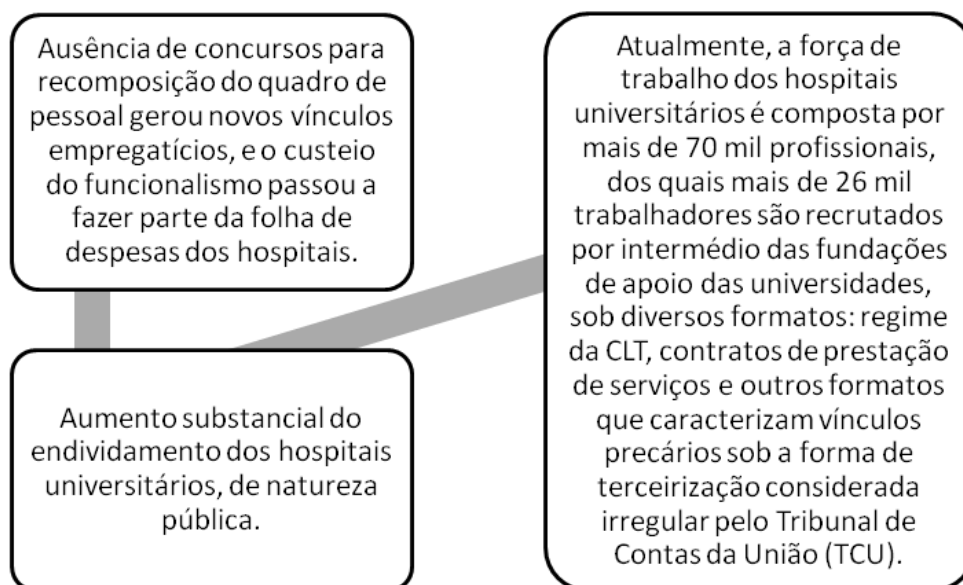


Figura 29 - A crise de RH nos hospitais universitários e de ensino (HUEs) no Brasil

Somando-se à esses fatores, no que concerne à gestão dos hospitais de ensino, pouca ênfase foi direcionada à capacitação na gerência de recursos para os diretores e equipes destas unidades, comprometendo o processo de profissionalização da administração e redução da capacidade de enfrentamento da crise.

4.2. A EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES (EBSERH)

A solução proposta pelo Governo Federal - Ministério do Planejamento - para a reestruturação do quadro de pessoal e solvência do problema de contratos precários e irregulares, foi a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSERH.

EBSERH - Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

Empresa pública criada pelo Governo Federal com autorização do Poder Legislativo com recursos 100% públicos

Dotada de personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio

Regida por seu Estatuto Social e Regimento Interno

FINALIDADE

Prestação de serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade

Prestação de serviços de apoio ao ensino à pesquisa e à extensão ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública às instituições públicas federais de ensino ou instituições congêneres, observada a autonomia universitária.

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Se faz perante assinatura de contrato entre EBSERH e Universidade

Estabelecidas metas pormenorizadas de desempenho administrativo no mesmo,

Após a adesão das Universidades e diagnóstico por equipe paritária (Universidade e empresa).

Figura 30 - O EBSERH e os Hospitais Universitários

Para substituição do quadro de pessoal irregular, o regime de pessoal permanente da EBSERH é o da CLT ¹¹

Ficou previsto que com a não adesão à EBSERH as Universidades Federais:

- ✓ continuam recebendo recursos do REHUF
- ✓ não terão condições de cumprir o acórdão do TCU na substituição do pessoal terceirizado (Acórdão 1520/2006) ¹², considerado irregular, que absorve mais de 50% dos recursos destinados à manutenção da maioria dos hospitais.

¹¹ aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e legislação complementar, condicionada a contratação à aprovação em concurso público com as normas específicas editadas pelo Conselho de Administração (Art. 10º, da Lei nº 12.550/2011).

¹² http://portal3.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/imprensa/noticias/noticias_arquivos/016954.pdf

4.3. EBSERH NO HUCFF

Aspectos de alta relevância para a análise do contexto impactaram o desenrolar deste processo de negociação para viabilizar a implantação do EBSERH no HUCFF.

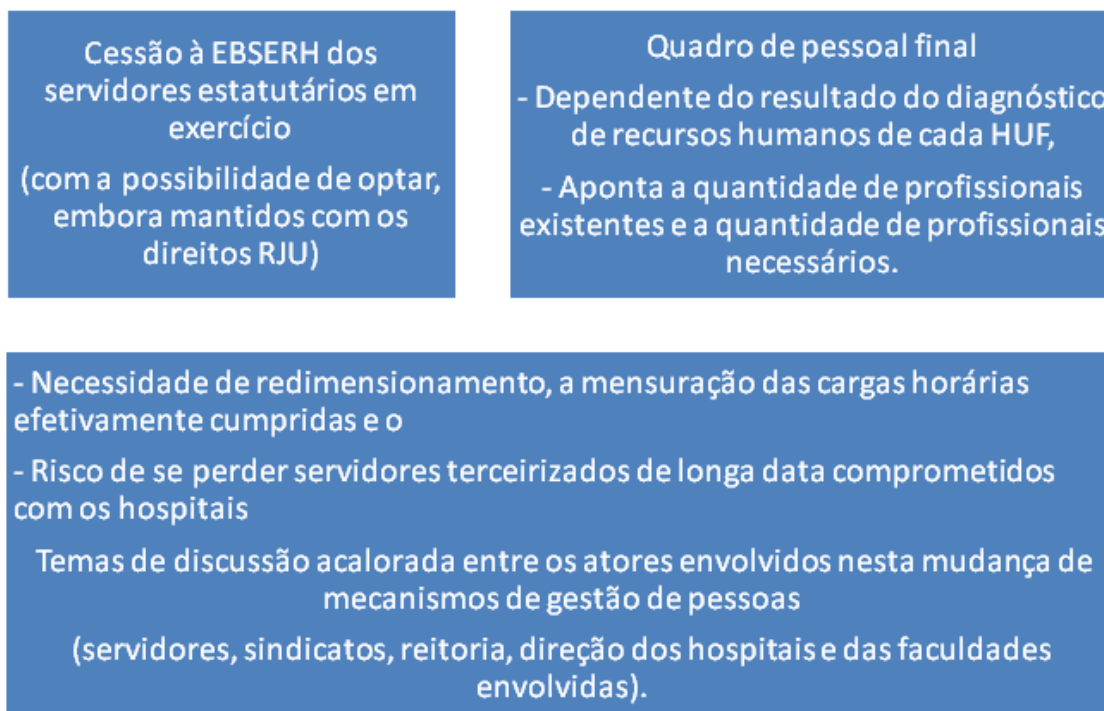


Figura 31 - Condições para Implantação do EBSERH nos Hospitais Universitários

A **Autonomia Universitária** ¹³, foi outro aspecto polêmico relacionado à criação da EBSERH que, embora garantida pela Lei de Criação da EBSERH ¹⁴, considerou-se ferida no que relaciona-se a:

- ✓ financiamento e a ordenação de despesas dos hospitais que dependem do aval da empresa
- ✓ decisões referentes aos principais rumos a serem traçados para os hospitais universitários.

O propósito inicial do projeto de pesquisa, dado o seu contexto histórico e o importante impacto social, ideológico e filosófico da crise envolvendo o processo de transição para implantação da EBSERH na vida de cada um dos atores envolvidos, dedicou-se a acompanhar e a desenvolver metodologias para **aprofundar o conhecimento dos diversos pontos de vista e identificar elos de consenso na busca de soluções igualmente relevantes para todos.**

¹³ consagrada no Art. 207 da Constituição Federal

¹⁴ Artigos 3º e 6º da Lei nº 12.550/2011

Na evolução do projeto concretizou-se a **não pactuação com a empresa, com a decisão pela não adesão do HUCFF ao EBSEH**. Neste contexto, foi dada sequência à implantação do projeto de pesquisa, envolvendo os diferentes atores e sua inserção no novo contexto organizacional e político.

4.4. EBSEH NO HUCFF E O MÉTODO CHAP2 CONTEXTUALIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DO CHAP2

O HUCFF observado como um sistema complexo

Evidência de problemas e propostas de mitigação com mudanças nas diferentes funções e formas de integração dentro de processos.

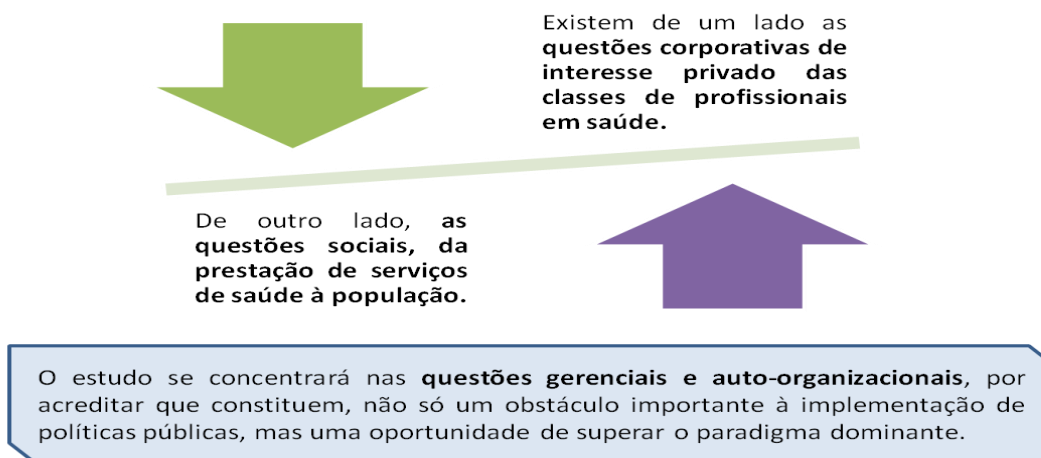


Figura 32 - Contextualização da implantação do EBSEH nos Hospitais Universitários

O Hospital Universitário da UFRJ - Hospital Universitário Clementino Fraga Filho (aqui referenciado como HUCFF), eleito neste projeto de pesquisa como objeto de estudo, foi observado como um sistema complexo, evidenciando-se questões corporativas, questões sociais e questões inerentes à progressão acadêmica e fatores que perpassam um ambiente universitário, conferindo contornos importantes que requerem tratamento de aspectos formais e legais. Neste estudo, o escopo se dirigiu a questões gerenciais e auto organizacionais, com a identificação das diferentes visões do problema analisado, utilizando técnicas de mapeamento do conhecimento das escolas de mapas conceituais (Novak, 2008) e mapas cognitivos (Lins, 2010), mapas do pensar (Hyerle, 2000) e mapas metacognitivos, conforme neste estudo é denominado.

Pautado no modelo conceitual desenvolvido para esse projeto, a partir do desenvolvimento empírico no HUCFF, esta pesquisa utilizou-se do Método CHAP2

APLICAÇÃO DO MÉTODO CHAP2 NO HUCFF

- Uso de **representação visual do conhecimento estruturado**, aumentando o grau de **consciência para gerenciar os paradoxos** resultantes da **complexidade dos sistemas vivos**.
- Construtivismo e o Princípio Organizacional Holográfico** contribuem para construção das bases conceituais deste modelo,
- Todas as partes envolvidas podem **compartilhar uma representação holística do conhecimento**
- Representação gráfica espacial das **percepções dos agentes envolvidos** sobre o sistema e seus problemas.
- Forte **fundamentação metacognitiva**

Figura 33 - Quadro sumario da implantação do EBSEH no HUCFF

O método CHAP2 propõe-se a enfatizar o uso de representação visual do conhecimento estruturado, tendo como uma das premissas a organização da intersubjetividade facilitada pelo uso de representação visual do conhecimento estruturado.

Tanto o Construtivismo¹⁵, como o Princípio Organizacional Holográfico¹⁶, contribuem para construção das bases conceituais deste modelo, onde todas as partes envolvidas podem compartilhar uma representação holística do conhecimento a partir da representação gráfica espacial das percepções dos agentes envolvidos sobre o sistema e seus problemas. Uma forte fundamentação metacognitiva também compõe o método aqui proposto.

O Projeto de execução empírica do **Método CHAP2**, foi aplicado neste estudo como **ferramenta de escopo metacognitivo**, compondo uma forma de **introduzir a representação das diferentes percepções individuais**, explicitadas nos mapas

¹⁵ Construtivismo é uma das correntes teóricas empenhadas em explicar como a inteligência humana se desenvolve partindo do princípio de que o desenvolvimento da inteligência é determinado pelas ações mútuas entre o indivíduo e o meio. (<https://pt.wikipedia.org/wiki/Construtivismo>)

¹⁶ princípio organizacional holográfico segundo Morgan requerem que todas as partes envolvidas possuam uma representação holística e compartilhada do conhecimento. São elementos facilitadores do processo de conhecer a si próprio, a metacognição, como imprescindível a uma capacitação regulatória interna e distribuída. (Morgan, 1998)

metacognitivos, para ampliar o nível de consciência e estimular a articulação de conteúdos perceptivos da esfera Pessoal para a Transpessoal.

O valor essencial cultivado, no âmbito da filosofia da Psicologia Positiva¹⁷, foi a **Metacognição**. Para isto, foram enfatizados:



Figura 34 - Aspectos de processamento do método CHAP2

Conforme exposto, a abordagem fundamenta-se e propõe métodos de estruturação de problemas, que apoiam-se em técnicas de mapeamento do conhecimento onde três instancias de mapas são produzidos:

- A primeira representando a descrição do sistema real pelos facilitadores com base no depoimento de especialista(s) privilegiado(s) e identificando agentes representativos sobre a situação atual.
- A segunda, entrevistando os agentes representativos e descrevendo sua percepção dos processos em diferentes setores e abrangência e identificando situações problemáticas.
- A terceira, integrando as perspectivas em temas relevantes e promovendo diálogos sobre pontos de convergência e de divergência.

Figura 35 - As três instancias de mapas produzidos no método CHAP2

¹⁷ A **psicologia positiva** é um movimento da [ciência psicológica](https://pt.wikipedia.org/wiki/Psicologia_positiva) que visa a fazer com que os psicólogos contemporâneos adotem "uma visão mais aberta e apreciativa dos potenciais, das motivações e das capacidades humanas" (Sheldon & King, 2001, p. 216) https://pt.wikipedia.org/wiki/Psicologia_positiva Sheldon, K. M. e King, L. (2001). *Why positive psychology is necessary*. "American Psychologist", 56(3), 216-217.

A metodologia adotada para estimular a metacognição na implementação do método CHAP2 propõe-se a possibilitar a interação e a integração entre os agentes na co-construção de soluções inusitadas e inéditas.

Os pontos de convergência são trabalhados para caracterizar as mudanças necessárias (correspondendo aos modelos conceituais e, portanto, articuladas à intervenção).

Os princípios diferenciados sustentados pelo método CHAP2 serão praticados ao longo da própria implementação, evitando a dissociação entre autor e ator da análise sistêmica.

Para isto é imprescindível que os participantes tenham conhecimento dos métodos, nos diversos níveis cognitivos, em particular no desenvolvimento da metacognição.

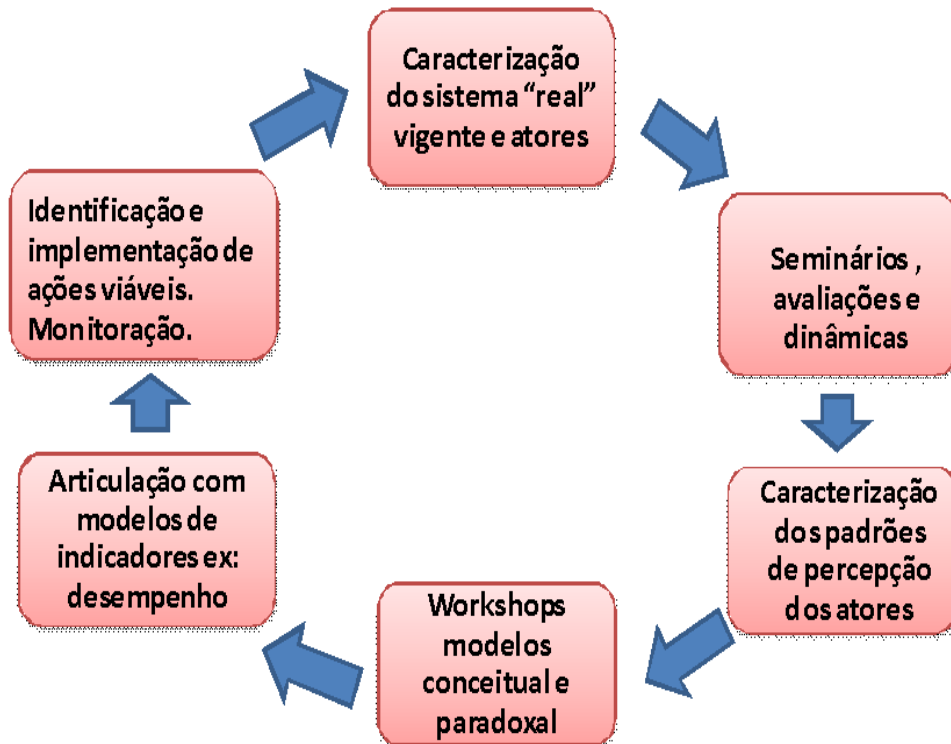
Como exercício para a elaboração da terceira instância de mapeamento, por adesão de agentes interessados, são realizadas dinâmicas de intervenção grupal, tais como world café, representação de papéis e gestão de polaridades.

Também inclui uma preleção com o objetivo de enfatizar a relevância da metacognição como investigação da realidade intersubjetiva, determinante em todos os processos decisórios.

Figura 36 - Tópicos da dinâmica de implantação do método CHAP2

4.5. AS ETAPAS DA APLICAÇÃO DO MÉTODO CHAP2 NO HUCFF

Pela sua própria constituição e natural dificuldade de leitura e de entendimento da natureza paradoxal dos sistemas complexos, frequentemente nos deparamos com abordagens simplistas e personalizadas, fruto de leituras e interpretações equivocadas e pontuais do contexto. Esta questão é central ao diferencial do método de estruturação de problemas proposto nesta abordagem, cujo nome inclui o termo “*paradoxal*”, conforme explicitado neste estudo. As Etapas do Método CHAP2, conforme apresentado a seguir (figura 37), propõe-se a enfatizar o uso de representação visual do conhecimento estruturado, aumentando o grau de consciência para gerenciar os paradoxos resultantes da complexidade dos sistemas vivos.



1. **Caracterização do Sistema Real e agentes relevantes** através de reuniões com Reitor e Vice-diretora do HU, análise das atas do CONSUNI, audiência pública e jornais da ADUFRJ.
2. **Seminários, avaliações e dinâmicas metacognitivas** com expressão de técnicas de representação Holográfica que facilitem o desenvolvimento da Metacognição
3. **Caracterização dos padrões de percepção** dos agentes identificados representados em mapas cognitivos/conceituais. Validação dos mapas junto aos agentes.
4. **Workshops modelos conceitual e paradoxal** utilizando dinâmica dialogical construtivista inspirada no World Café.
5. **Articulação com Sistema de Informação** como apoio à **Regulação Interna/Externa -ex: indicadores de desempenho**
6. **Identificação e implementação de ações viáveis. Monitoração.**

Figura 37 - Etapas do Método CHAP2 - Complex Holographic Assessment of Paradoxical Problems

O método **CHAP2** compreende seis etapas, conforme representado na figura 2:

1. **Caracterização do Sistema Real e agentes relevantes:** Os facilitadores elaboram mapas do conhecimento assumidos como **caracterização do sistema real**, e baseados em entrevistas com especialistas e pesquisa de literatura. Isto é feito através de reuniões dos facilitadores/pesquisadores e especialistas, no qual predomine o pensamento divergente.
2. **Seminários, avaliações e dinâmicas metacognitivas:** É importante que os facilitadores expressem o princípio da representação holográfica na condução dos trabalhos com o grupo de foco. O processo de modelagem do CHAP2 é, por si próprio, autoinclusivo e metacognitivo. Para permitir aos agentes “na ponta” e decisores engajar-se no processo de modelagem do CHAP², é importante a compreensão de seus fundamentos. Para isto, nesta etapa, serão realizados **seminários** de apresentação da método CHAP2, avaliações e dinâmicas, compreendendo as técnicas que **facilitem o desenvolvimento da metacognição**.
3. **Caracterização dos padrões de percepção** dos agentes identificados, objetiva representar a diversidade de agentes envolvidos no grupo de foco. Os padrões são representados em mapas cognitivos/conceituais. É feita a validação dos mapas junto aos agentes do grupo de foco. Em seguida os analistas/facilitadores consolidam os mapas em temas.
4. **Workshop para elaboração dos modelos conceitual e paradoxal** A identificação de diferentes padrões de percepção na etapa 3, expressas nos quatro mapas temáticos, apoia a criação de **Modelos Conceitual** (explicitando **convergências**) e **Paradoxal** (explicitando **divergências**) que representem o sistema ideal, utilizando a aplicação de dinâmica dialogal construtivista.
5. **Articulação com Sistema de Informação como apoio à Regulação Interna/Externa. O modelo conceitual representado em mapa cognitivo estabelece um contexto para a identificação de oportunidades de elaboração de modelos formais de apoio à decisão.**
6. **Identificação e implementação de ações viáveis. Monitoração. A regulação interna é abordada, como essencial, sistêmica e complementar à regulação externa, e essencial no momento da implementação de ações viáveis.** O modelo paradoxal mapeia os possíveis entraves à implementação das mudanças desejáveis.

4.6. O MÉTODO CHAP2 NO HUCFF - HISTÓRICO E DETALHAMENTO DO PROJETO

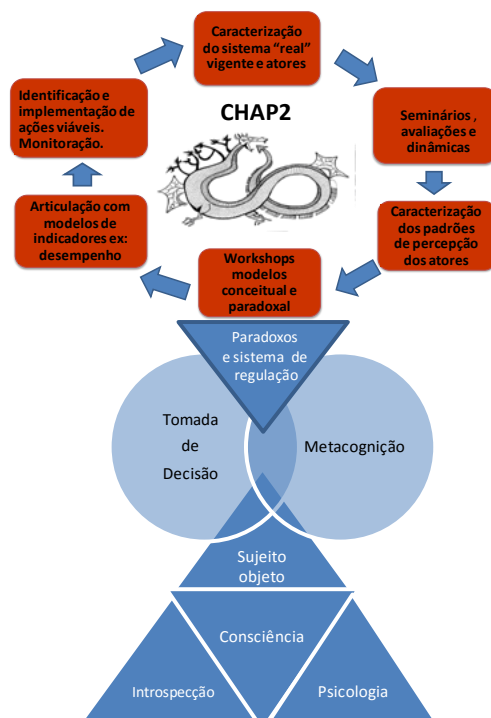


Figura 38 - Destaque do CHAP2 no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora

Pautado no modelo conceitual desenvolvido para esse projeto, o projeto empírico confere sentido à aplicação do Método CHAP2 com **explicitação de conteúdos metacognitivos e mobilização para solução de consenso**, proporcionadas sob a perspectiva da **interação entre os diversos agentes**, pautada pelas **visões particulares dos atores envolvidos** na modelagem da situação problemática, conforme exposto no detalhamento das Etapas nos itens 4.1.2. à 4.1.6

4.6.1. ETAPA 1 - Caracterização do sistema real e agentes relevantes:

No segundo semestre de 2013, após receber o apoio e aprovação do Reitor da UFRJ para o projeto no HUCFF/UFRJ, foi dado início à fase de implantação da pesquisa e do modelo de intervenção desenvolvido, com o objetivo de apoiar a estruturação de problemas no Hospital Universitário Clementino Fraga Filho - HUCFF.

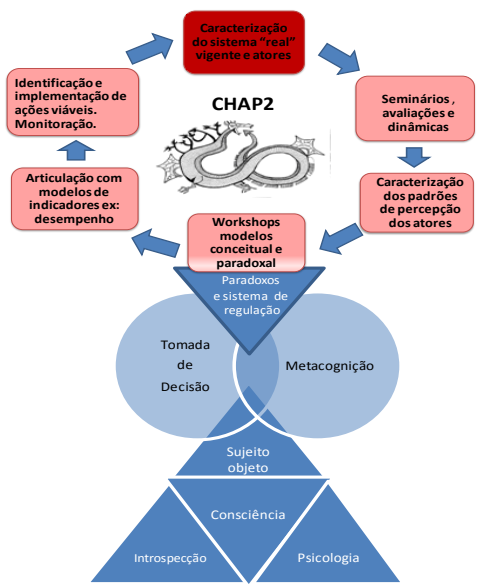


Figura 39 - Destaque da ETAPA 1 do Método CHAP2 no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora

No caso do HUCFF a Etapa 1 foi efetivada através de reuniões com Reitor e Vice-diretora do HUCFF, análise das atas do CONSUNI, audiência pública e jornais da ADUFRJ.

I - Proposições que fundamentam a resolução do Conselho Universitário sobre o fortalecimento institucional dos hospitais da UFRJ

1. Breve histórico dos problemas e desafios do HUCFF

Pressão atropela Ebserh
Reitor promete nova agenda de reuniões e buscar uma solução que traduza o "sentimento da maioria da universidade em relação à sustentação dos hospitais" da UFRJ. Movimento quer plebiscito sobre a empresa. Antes, maioria da administração tentou encerrar colegiado.

Dois nomes disputam HUCFF
Eduardo Cortés, chefe do Núcleo de Pesquisa em Câncer, e Luiz Augusto Feijó, chefe da Divisão Médica, concorrem à direção do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho, maior unidade de saúde da UFRJ.

Campanha eleitoral
Início em 04/11. Término em 22/11.
Debates: No Auditório Alice Rosa - 12º andar - às 10h 07/11 - para docentes.
13/11 - para alunos.
14/11 - para técnico-administrativos.
18/11 - todos os segmentos.
Votação: 25, 26 e 27/11. Apuração: 28/11. Posse: 19/12.

Urnas
As urnas estarão localizadas no saguão dos elevadores, no subsolo do HUCFF.
Serão três mesas de Consulta por dia de votação nos seguintes horários:
Mesa 1- para os docentes, das 7h às 17h;
Mesa 2- para os funcionários técnico-administrativos, das 7h às 19h;
Mesa 3- para os alunos, das 7h às 17h.

Ebserh pauta eleição de diretor no HUCFF
Votação começa nesta segunda-feira, dia 25, e se estende até quarta-feira, 27 de novembro. Mandato vai até 2017.

Manifestantes seguiram em passeata...

Figura 40 - Recorte com exemplo de material pesquisado pela autora

Dando continuidade, a seguir foram identificados os agentes - *stakeholders* - representativos de perspectivas as mais divergentes e representativas possível (quanto a critérios como os segmentos de poder político e ideologias/visões de mundo), para compor o grupo de foco. Agentes que não pertençam a segmentos com posições definidas podem ser também selecionados. Ao final, resulta um mapa representando o sistema “real” e um grupo de foco a ser entrevistado. Os agentes identificados para entrevista na primeira fase do projeto foram os seguintes:

Tabela 1 - Entrevistados 1 fase do projeto CHAP2 HUCFF

Entrevistado	Qualificação
Lucila Perrota	Diretora Adjunta HUCFF
Marcelo Gerardin Poirot Land	Diretor do IPPMG / UFRJ
Maria Stella de Castro Lobo	Chefe Epidemiologia HUCFF
Nelson Souza e Silva	Diretor ICES UFRJ
Carlos Alberto de Mattos Peixoto	Diretor da Div de Saúde da Comunidade HUCFF
Jose Carlos Lina de Almeida	Diretor Enfermagem HUCFF
Roberto Leher	CFCH / UFRJ
Moacir de Oliveira Moura	Diretor de RH HUCFF
Luiz Augusto Feijo	Diretor Logística e Processos HUCFF

Tabela 1 - entrevistados 1 fase do projeto CHAP2 HUCFF

4.6.2. ETAPA 2 - Seminários, Avaliações e Dinâmicas Metacognitivas:

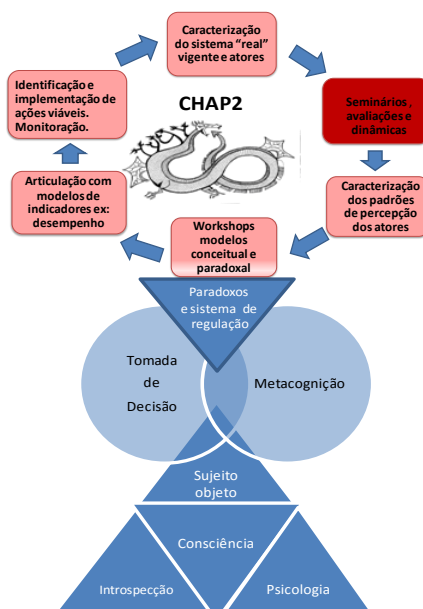


Figura 41 - Destaque da ETAPA 2 Seminários, Avaliações e Dinâmicas Metacognitivas do Método CHAP2 no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora

Nesta segunda etapa, o principal foco concentrou-se em expressar o princípio da representação holográfica na condução dos trabalhos com o grupo foco. Para isto torna-se imprescindível que os participantes tenham conhecimento dos métodos, nos diversos níveis cognitivos, em particular no desenvolvimento da metacognição. Disponibiliza-se a realização de seminários para apresentação da método CHAP², como o objetivo de disseminar técnicas que facilitem o desenvolvimento da metacognição, imprescindível à capacidade regulatória interna distribuída.

No projeto em estudo, foi realizado seminário de apresentação ao grupo foco do método CHAP² em 18 de dezembro de 2013, compreendendo técnicas construtivistas para facilitar o desenvolvimento da metacognição, o entendimento e a validação da metodologia, fundamentais para o prosseguimento do projeto.

Seminários, avaliações e dinâmicas metacognitivas

Seminários para os grupos interessados de **apresentação da metodologia CHAP²**

Expressar o **princípio da representação holográfica** na condução dos trabalhos com o grupo foco.

Disponibilizar técnicas que facilitem o **desenvolvimento da metacognição**, imprescindível à **capacidade regulatória interna distribuída**.

Figura 42 - Quadro demonstrativo do conteúdo da ETAPA 2

Diante das mudanças ocorridas no Hospital, em reunião para alinhamento na Reitoria com o Reitor, sub reitor, novo Diretor do HUCFF/UFRJ e vice diretora, ficou evidenciada que, para evolução do projeto, a necessidade do envolvimento da nova diretoria do HUCFF.

No projeto em estudo, foi realizado **seminário de apresentação ao grupo foco da metodologia CHAP²**
18 de dezembro de 2013

Diante das mudanças ocorridas no Hospital, em reunião para alinhamento na Reitoria com o Reitor, sub reitor, novo Diretor do HUCFF/UFRJ, ficou evidenciada que, **para evolução do projeto, a necessidade do envolvimento da nova diretoria do HUCFF.**

Figura 43 - Quadro demonstrativo do cronograma de implementação e da evolução da Etapa 2 do CHAP²

4.6.3. ETAPA 3 - CARACTERIZAÇÃO DOS PADRÕES DE PERCEPÇÃO DOS AGENTES IDENTIFICADOS

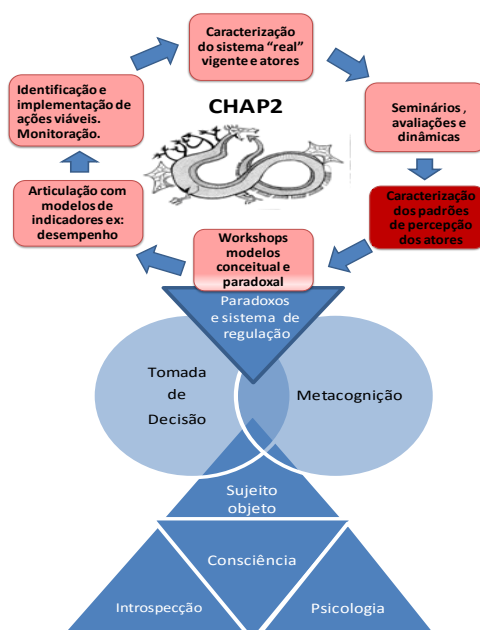


Figura 44 - Destaque da ETAPA 3 Caracterização dos padrões de percepção dos agentes identificados do Método CHAP2 no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora

Para caracterização dos padrões de percepção dos agentes identificados foram realizadas entrevistas estruturadas para lidar com a diversidade de agentes envolvidos. As entrevista com os agentes representativos seguiram o roteiro apresentado Figura 45.

Definições CATWOE Sistemas relevantes	Missão dos HU UFRJ	Transformação
	Funções dos HU UFRJ	Clientes
	Quem é responsável pelo cumprimento dos objetivos?	“proprietário”
	Quais os demais atores? Por quê? Quais os “poderes de cada um”? Como cada ator tem influência sobre os HUs da UFRJ	Atores
	HU atinge os objetivos? Por quê?	
	Problemas dos HU	Ambiente
	Questões Estratégicas para resolução de cada problema	Visão de mundo

Figura 45 - Roteiro de entrevista para caracterização dos padrões de percepção dos agentes identificados

- Os **padrões representados**, a partir das **percepções sobre o problema**, foram elaborados em **mapas metacognitivos**.
- Os **mapas metacognitivos** foram construídos em todas as entrevistas, como **ferramenta chave para estruturar o pensamento**.
- Foram realizados de forma a vislumbrar a situação, podendo-se **perceber as perspectivas dos diferentes agentes envolvidos**.
- Os mapas foram feitos em **conjunto com o entrevistado** e depois **validados** junto ao mesmo.

Figura 46 - Os Mapa Metacognitivo no projeto CHAP2 HUCFF

Cabe ressaltar que a elaboração de mapas metacognitivos deve servir a propósitos básicos:

- ✓ Questionar hipóteses;
- ✓ Reconhecer novos padrões;
- ✓ Estabelecer novas conexões;
- ✓ Visualizar o desconhecido.

No segundo semestre de 2014 foram realizadas reuniões com o novo diretor do HUCFF, Dr Eduardo Côrtes, para engajamento com o projeto, construção e validação do mapa metacognitivo representativo de sua visão.

- O Mapa Metacognitivo construído pelo diretor do HUCFF esta representado na figura 47.

Para facilitar o entendimento e a visualização do conteúdo apresentamos:

- O Mapa Metacognitivo construído pelo Diretor do Hospital HUCFF consolidado com principais grupos de questões desenvolvidas **PROJETOS, FORMAR PROFISSIONAIS DE EXCELÊNCIA E 4 DIMENSÕES DE ANALISE** na figura 48;
- Mapa Metacognitivo das questões desenvolvidas: **PROJETOS** na figura 49, **FORMAR PROFISSIONAIS DE EXCELÊNCIA** na figura 50 e as **4 DIMENSÕES DE ANALISE** 1. Infra estrutura e Financiamento na figura 51, 2. Logística na figura 52, 3. Ensino, Pesquisa e Extensão na figura 53 e 4 Recursos Humanos na figura 54.

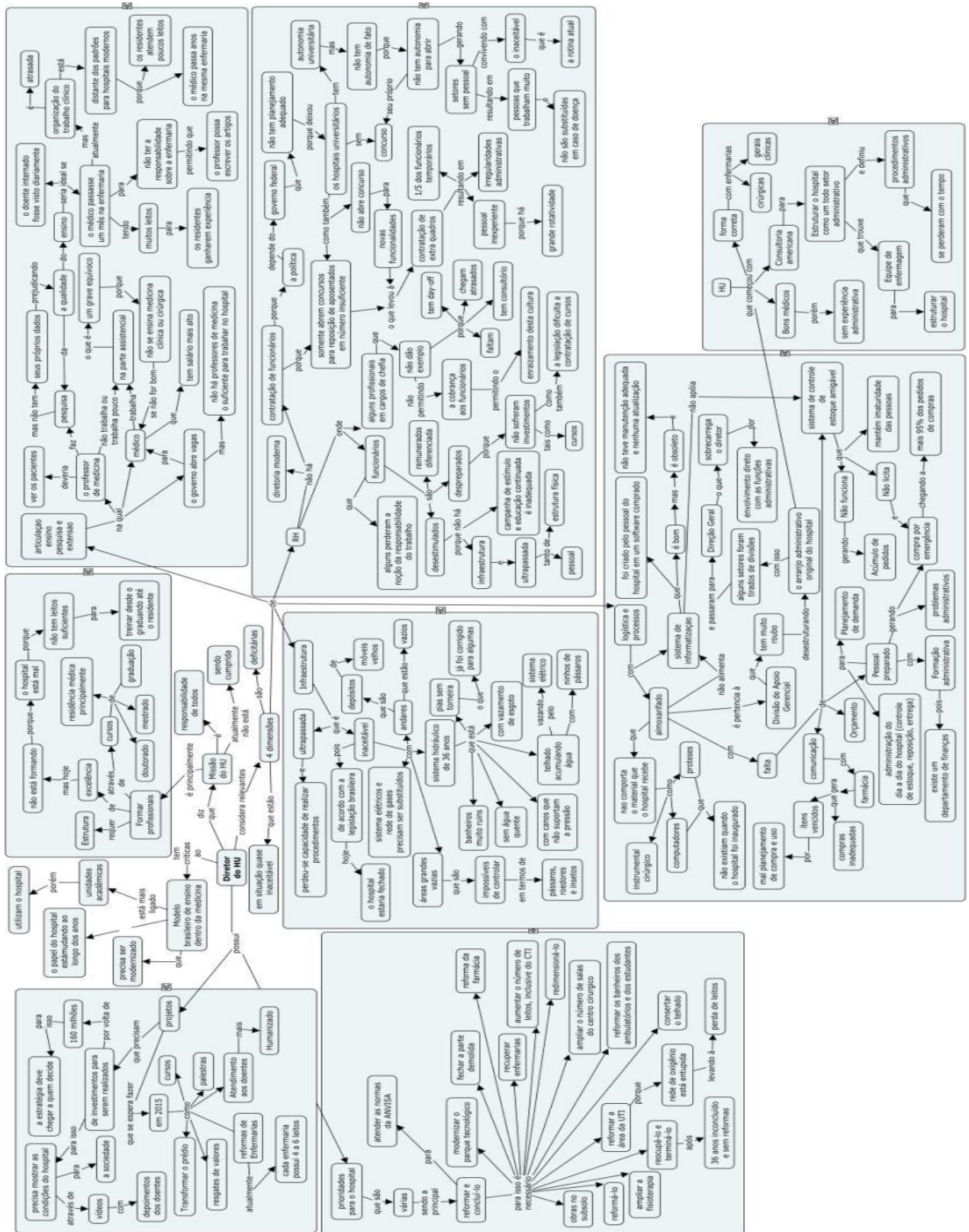


Figura 47 - Mapa Metacognitivo construído pelo diretor do HUCFF

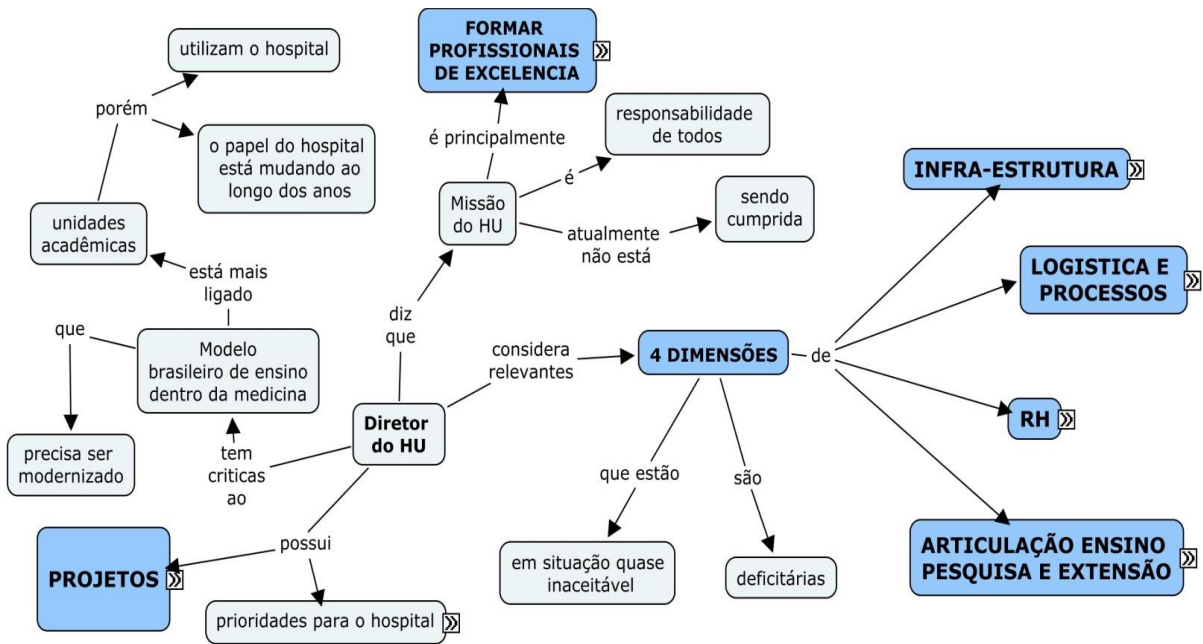


Figura 48 - Mapa Metacognitivo construído pelo Diretor do Hospital HUCFF com principais grupos de questões abertas em novos mapas: Projetos, Formar profissionais de excelência e 4 dimensões de análise: Financiamento, Logística, Recursos Humanos e Ensino, Pesquisa

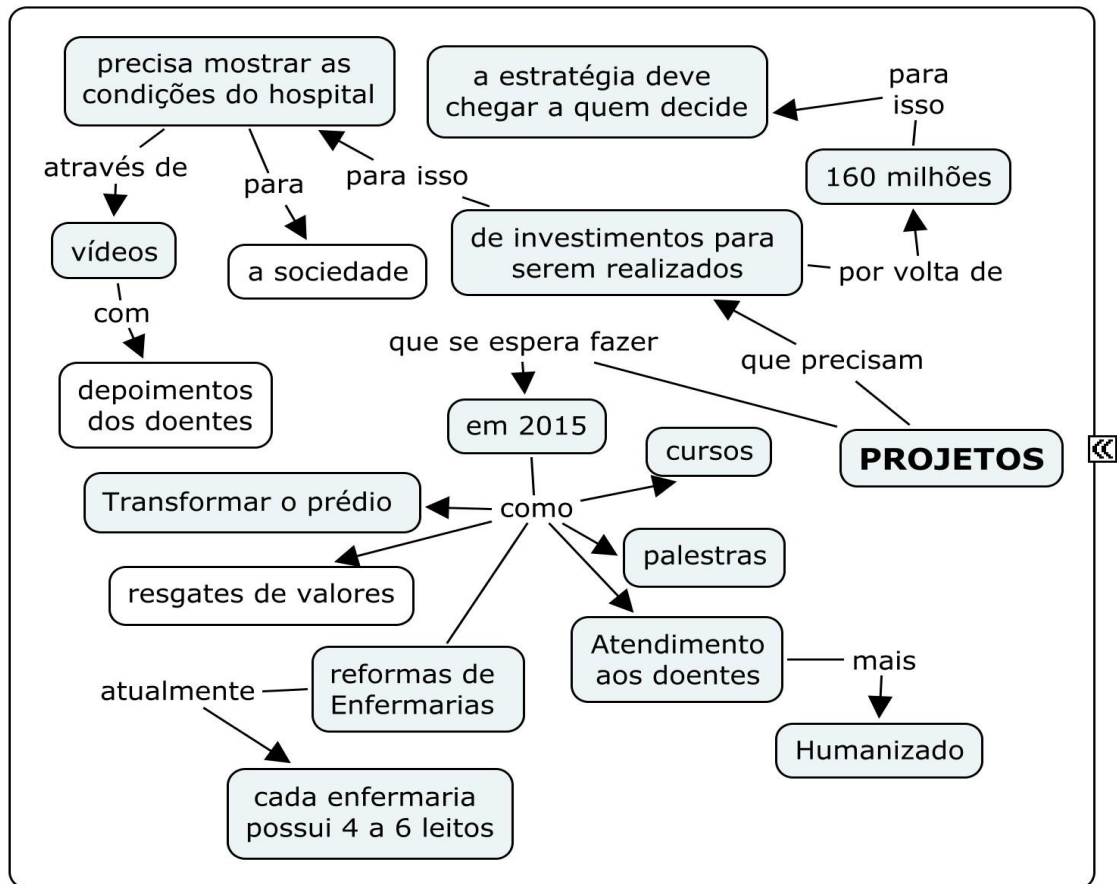


Figura 49 - Mapa Metacognitivo construído pelo Diretor do Hospital HUCFF com destaque para: PROJETOS

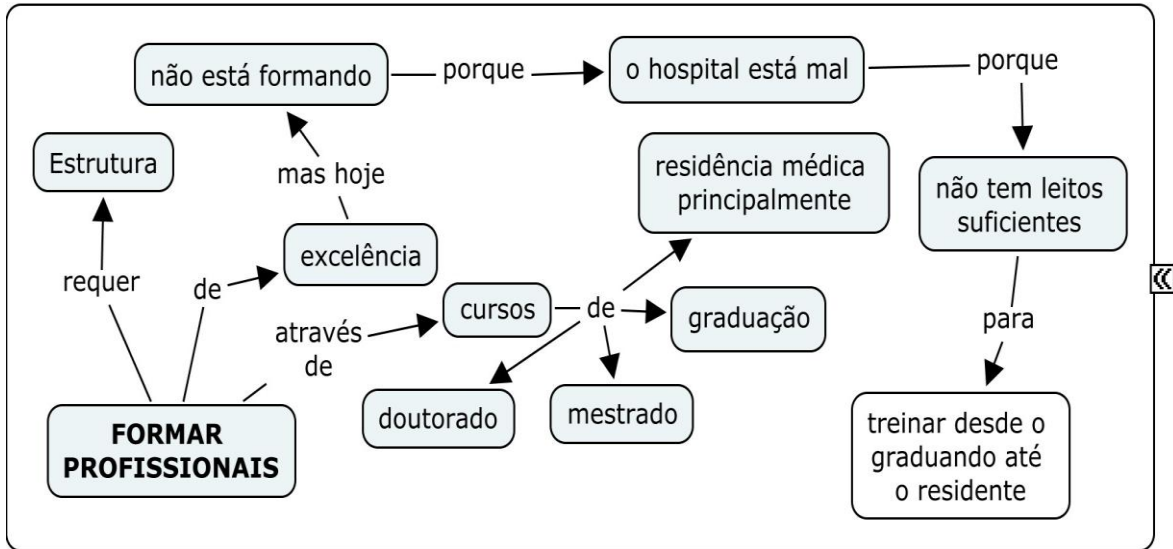


Figura 50 - Mapa Metacognitivo construído pelo Diretor do Hospital HUCFF com destaque para: FORMAR PROFISSIONAIS DE EXCELÊNCIA

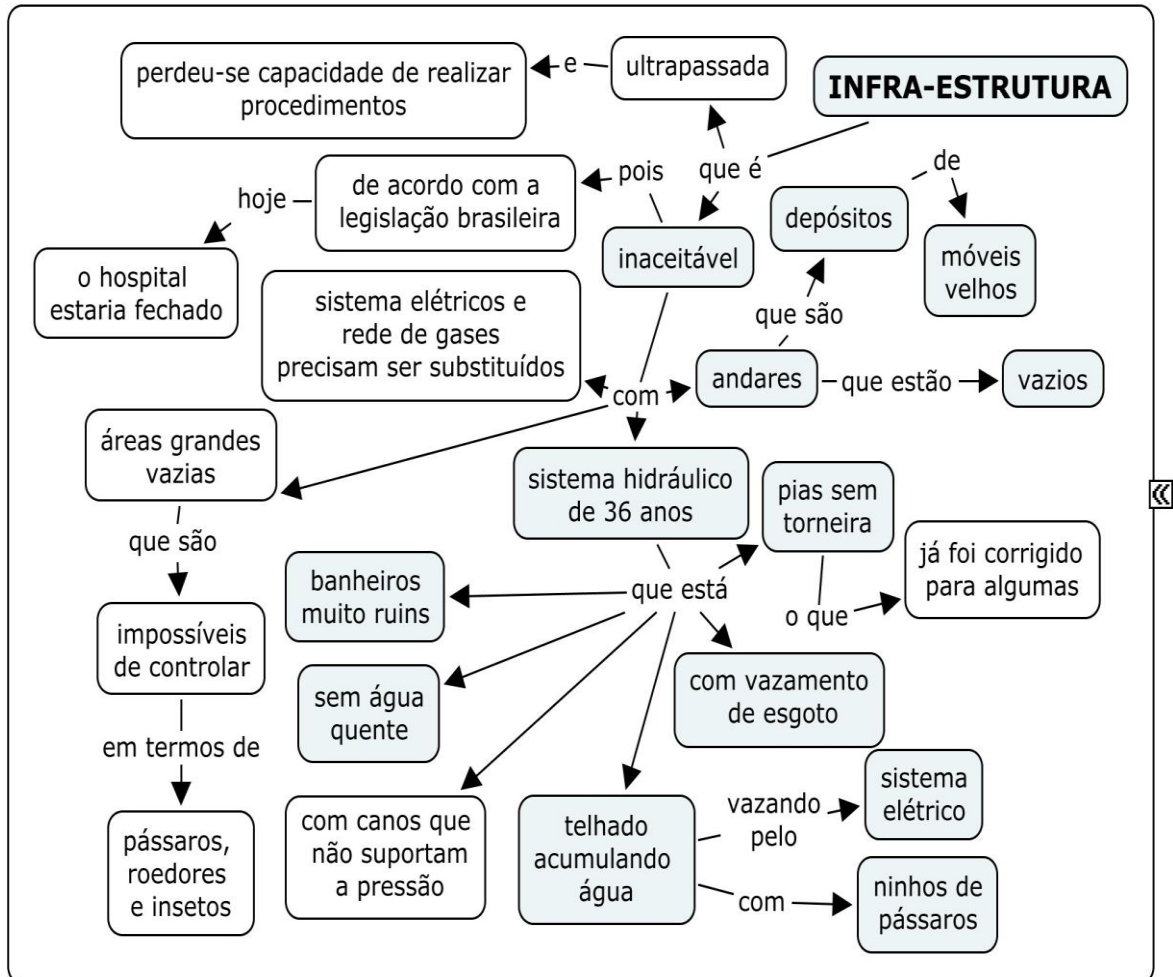


Figura 51 - Mapa Metacognitivo construído pelo Diretor do Hospital HUCFF com as 4 dimensões de análise: destaque para infra-estrutura

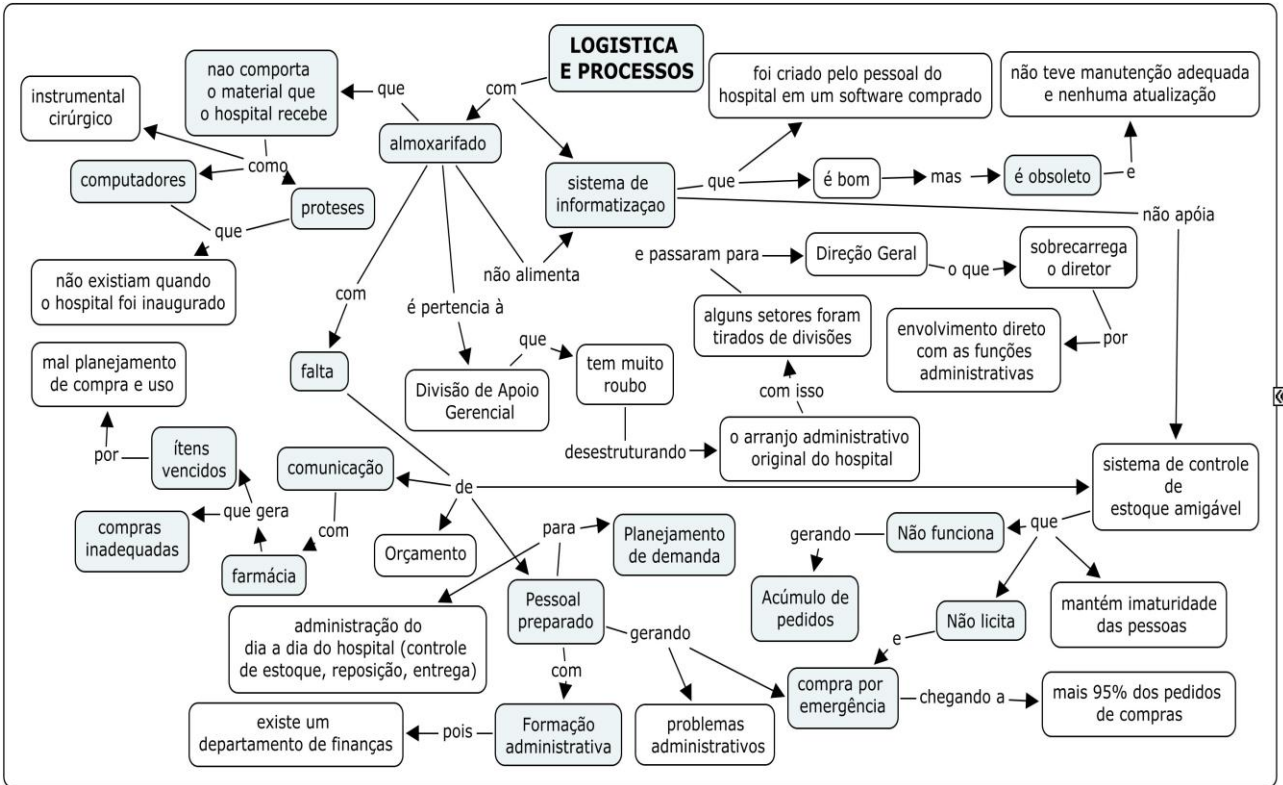


Figura 52 - Mapa Metacognitivo construído pelo Diretor do Hospital HUCFF com as 4 dimensões de análise: destaque para Logística e Processos.

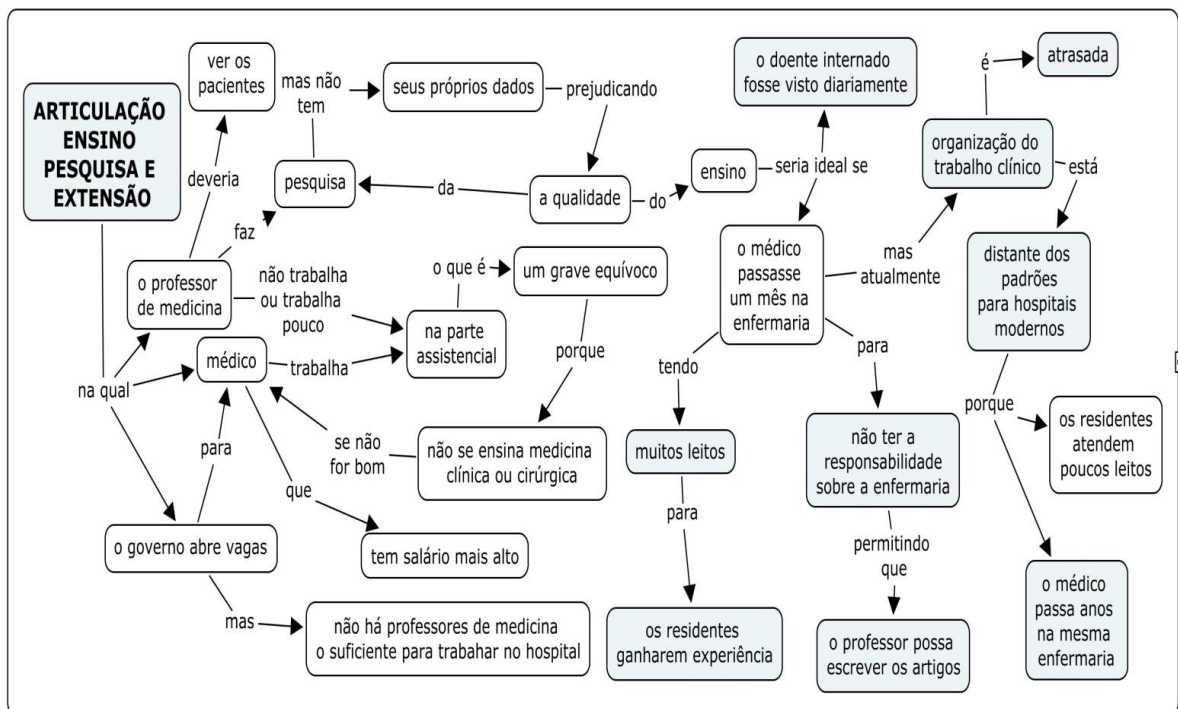


Figura 53 - Mapa Metacognitivo construído pelo Diretor do Hospital HUCFF com as 4 dimensões de análise: destaque para Ensino, Pesquisa e Extensão.

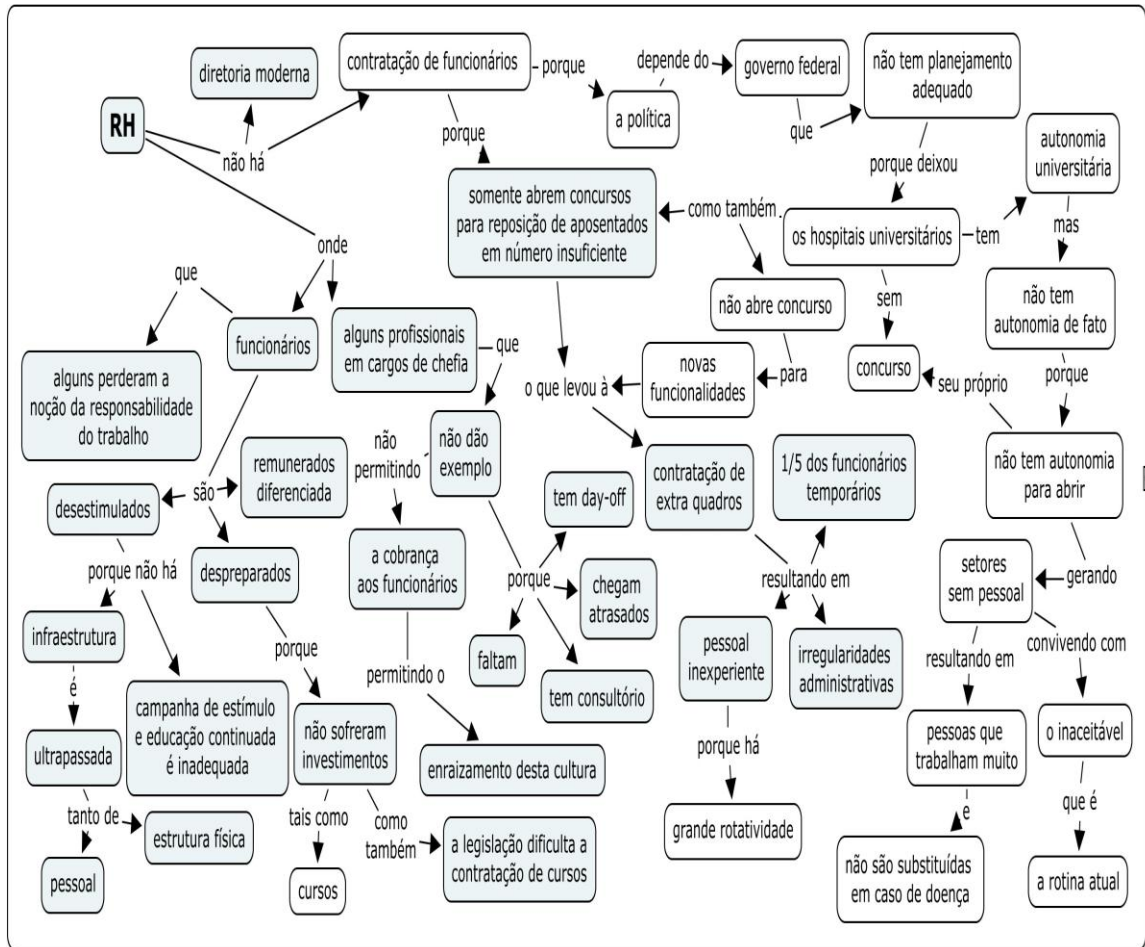


Figura 54 - Mapa Metacognitivo construído pelo Diretor do Hospital HUCFF com as 4 dimensões de análise: destaque para Recursos Humanos.

A partir do mapa metacognitivo foi construída uma "fotografia" do assunto, onde ficou evidenciada a importância relativa das informações ou conceitos relacionados ao tema central e suas associações, permitindo assim uma visão geral do problema.

A opinião particular do entrevistado em dado momento, está representada no mapa metacognitivo, por esse motivo, **não existe um mapa metacognitivo certo ou errado. Cada pessoa tem seu "próprio mapa metacognitivo"**. Isto significa, por exemplo, que pode ser alterado quantas vezes for desejado, de maneira que agrade e represente o pensamento do entrevistado.

Dando prosseguimento ao projeto, em sua segunda fase, no primeiro de no segundo semestre de 2014 foram realizadas reuniões no HUCFF com equipe do projeto e o Diretor do Hospital para apresentação estágio atual do CHAP² e alinhamento para envolvimento da nova diretoria com a evolução apresentada na figura 55:

- 06 de maio de 2014 - reunião no HUCFF com o Diretor do Hospital e a equipe do projeto para apresentação estágio atual do CHAP² e acertar engajamento da nova diretoria
- 2º semestre de 2014 - reuniões com o novo diretor do HUCFF, Dr Eduardo Cortes, para construção e validação do mapa metacognitivo representativo de sua visão.

Figura 55 - Quadro demonstrativo da agenda reuniões em 2014 equipe do projeto e o Diretor do HUCFF para implementação do CHAP2

Evoluindo na etapa 3 do projeto, no primeiro semestre de 2015 foi patrocinado pelo Diretor o engajamento da nova diretoria do HUCFF. Foram realizadas novas rodadas de entrevistas com os participantes do HUCFF apresentados na Tabela2.

Tabela 2 - entrevistados 2 fase do projeto CHAP2 no HUCFF

Entrevistado	Qualificação
Eduardo Cortes	DIREÇÃO GERAL
Rosely Costa	Diretora da Divisão de Apoio Assistencial
Antonio Augusto Peixoto	Chefe do serviço de Cirurgia geral
Renato Torres	Diretor da divisão de Saúde da Comunidade
Mirian Vieira Maia	Chefe da Divisão Medica
Marcos Leite	Diretor de RH
Maria Cecília Pereira Bosa	Diretora da divisão Enfermagem
Maria da Conceição Lopes Buarque	Coordenadora da Comissão de Direitos do Paciente
Neio Lucio Boechat	Prof de Pneumologia
Cristiane Villela Nogueira	Prof clínica Médica
Gil Sales	Prof titular de Clinica Médica

4.6.4. ETAPA 4 - Workshop para elaboração dos Modelos Conceitual e Paradoxal

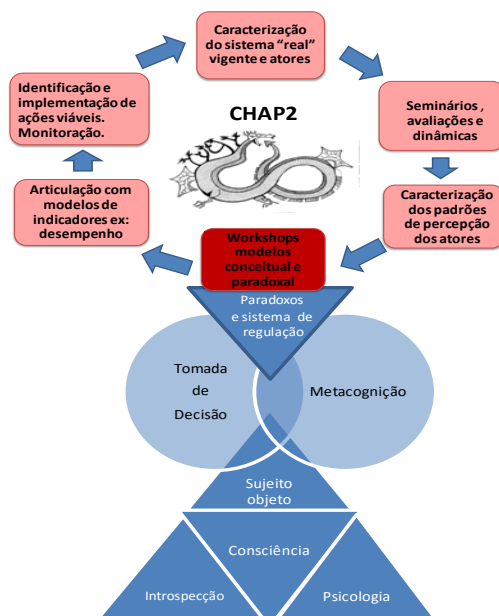


Figura 56 - Destaque da ETAPA 4 Workshop para elaboração dos Modelos Conceitual e Paradoxal do Método CHAP2 no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvida para este projeto de pesquisa pela autora

Em 03 de Julho de 2015 tomou posse novo reitor da UFRJ. Para engajamento do novo Reitor e patrocínio ao projeto em andamento do CHAP2, foi realizada em 28 de setembro reunião na reitoria da equipe do projeto CHAP² com o Reitor Dr. Roberto Leher. A seguir foi agendado o workshop com todos os integrantes entrevistados na Etapa 3 para dar início à Etapa 4 do CHAP2

- ✓ No caso do HUCFF, foram identificados quatro temas predominantes:
 1. Financiamento,
 2. Logística,
 3. Recursos Humanos e
 4. Ensino, Pesquisa e Extensão.
- ✓ Os mapas foram consolidados pela equipe do projeto nessas quatro dimensões;
- ✓ O processo foi realizado preservando a autoria de cada participante
- ✓ Estes quatro mapas consolidados foram encaminhados para o workshop na etapa 4.

4.6.4.1. OS QUATRO MAPAS CONSOLIDADOS

Os Mapas das entrevistas consolidados por temas estão apresentados nas figuras 57, 58, 59 e 60.

RECURSOS HUMANOS

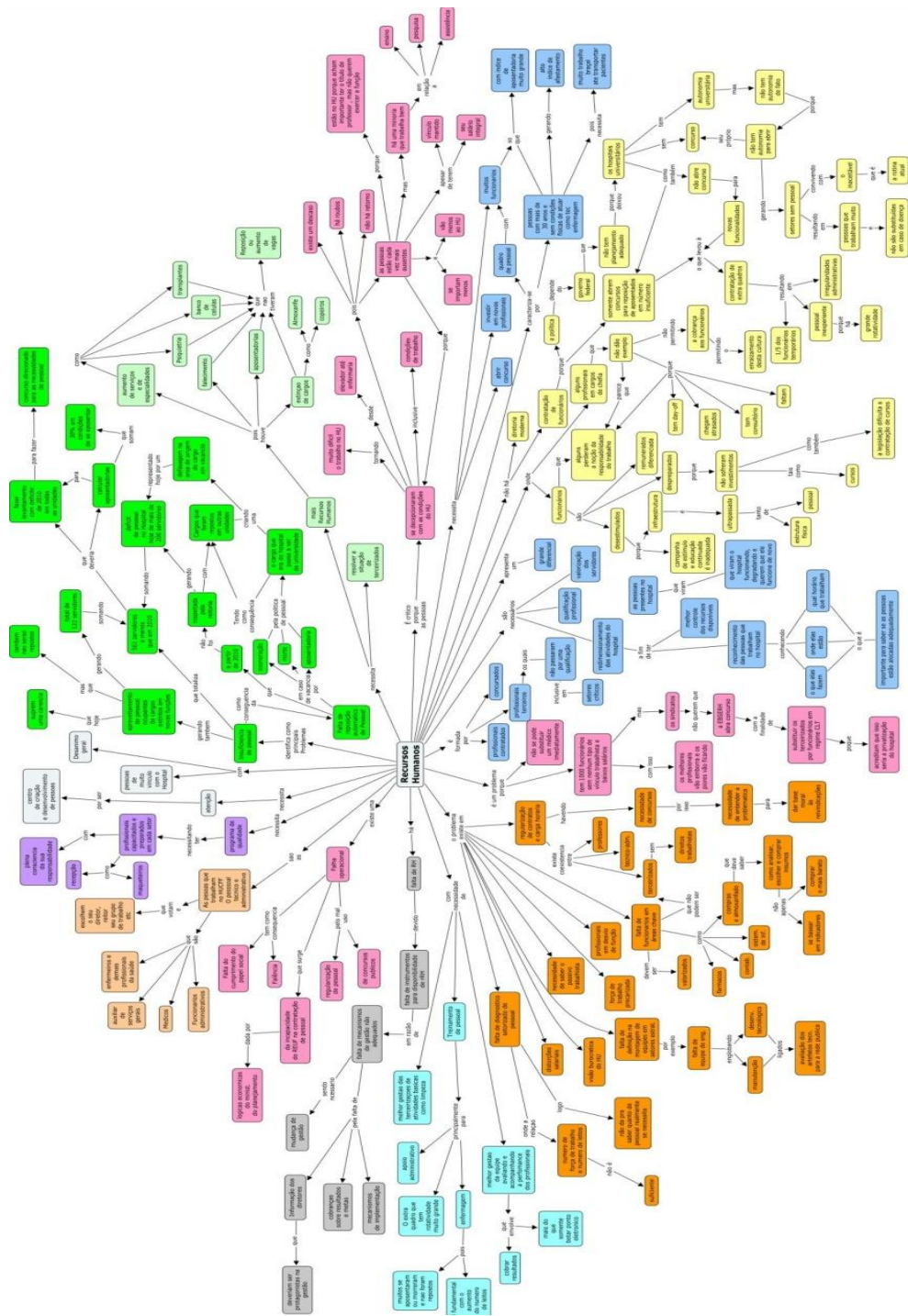


Figura 57 - Mapa metacognitivo:consolidado da dimensão RECURSOS HUMANOS INFRAESTRUTURA E FINANCIAMENTO

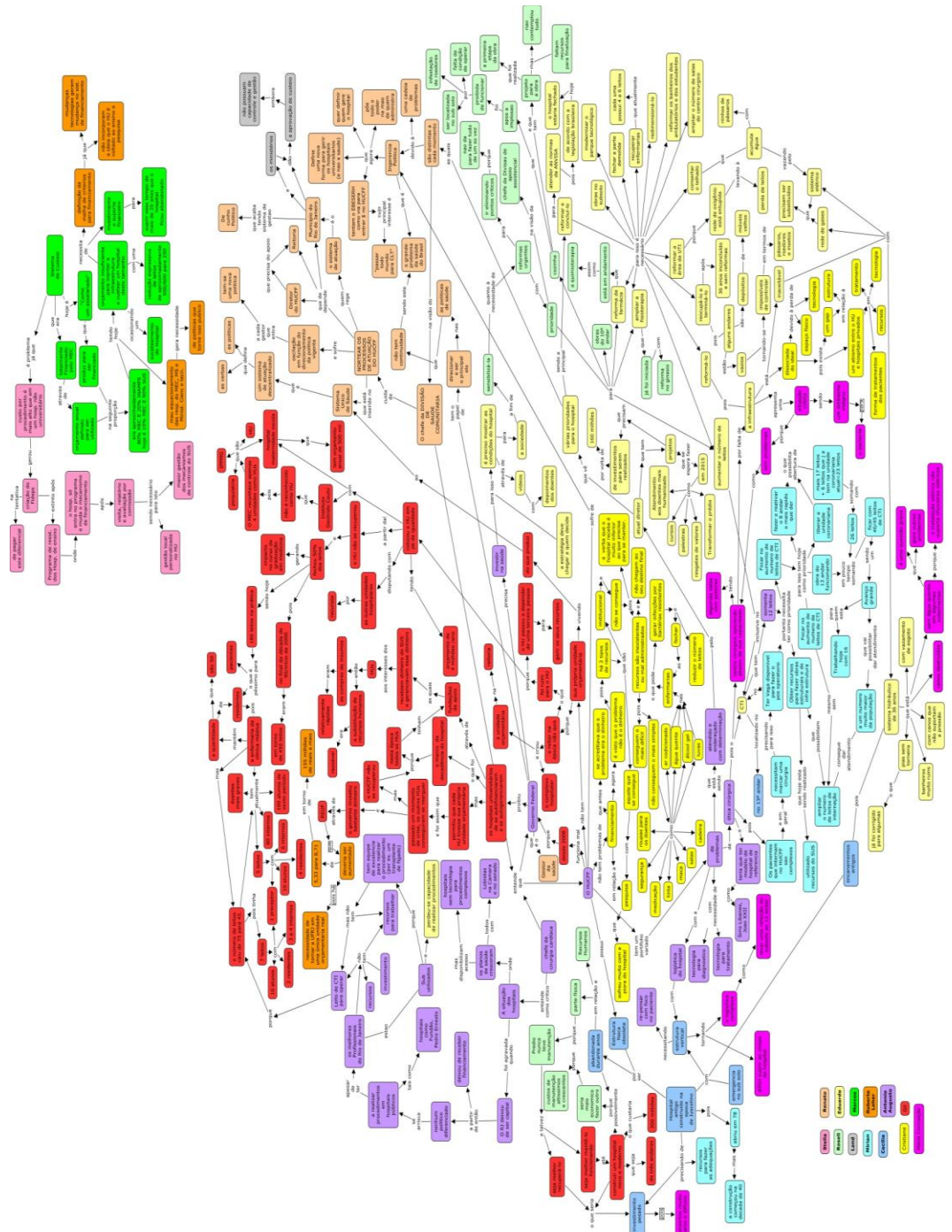


Figura 58 - Mapa metacognitivo consolidado da dimensão INFRAESTRUTURA E FINANCIAMENTO

LOGÍSTICA E PROCESSOS

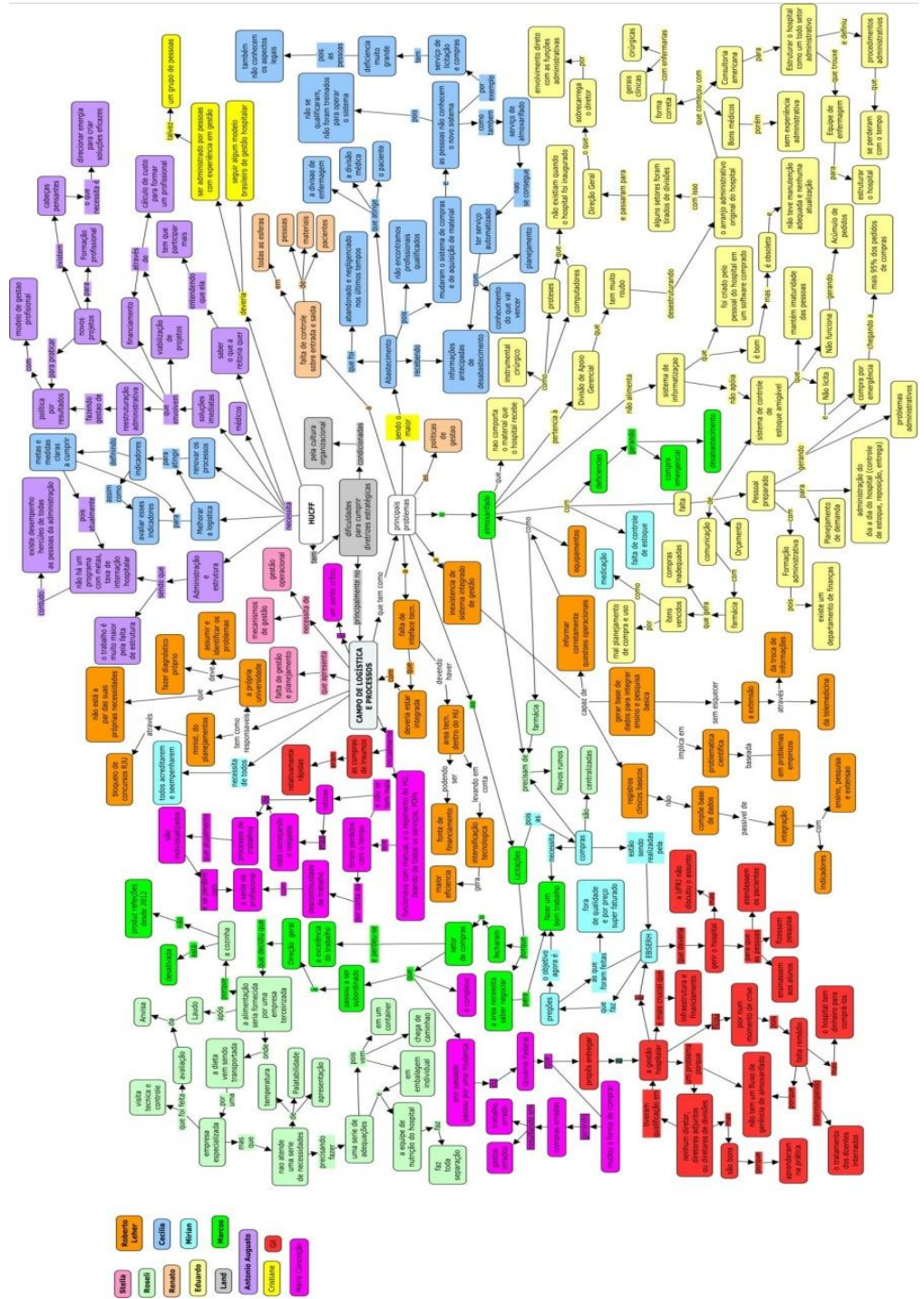


Figura 59 - Mapa metacognitivo: LOGÍSTICA E PROCESSOS

ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO

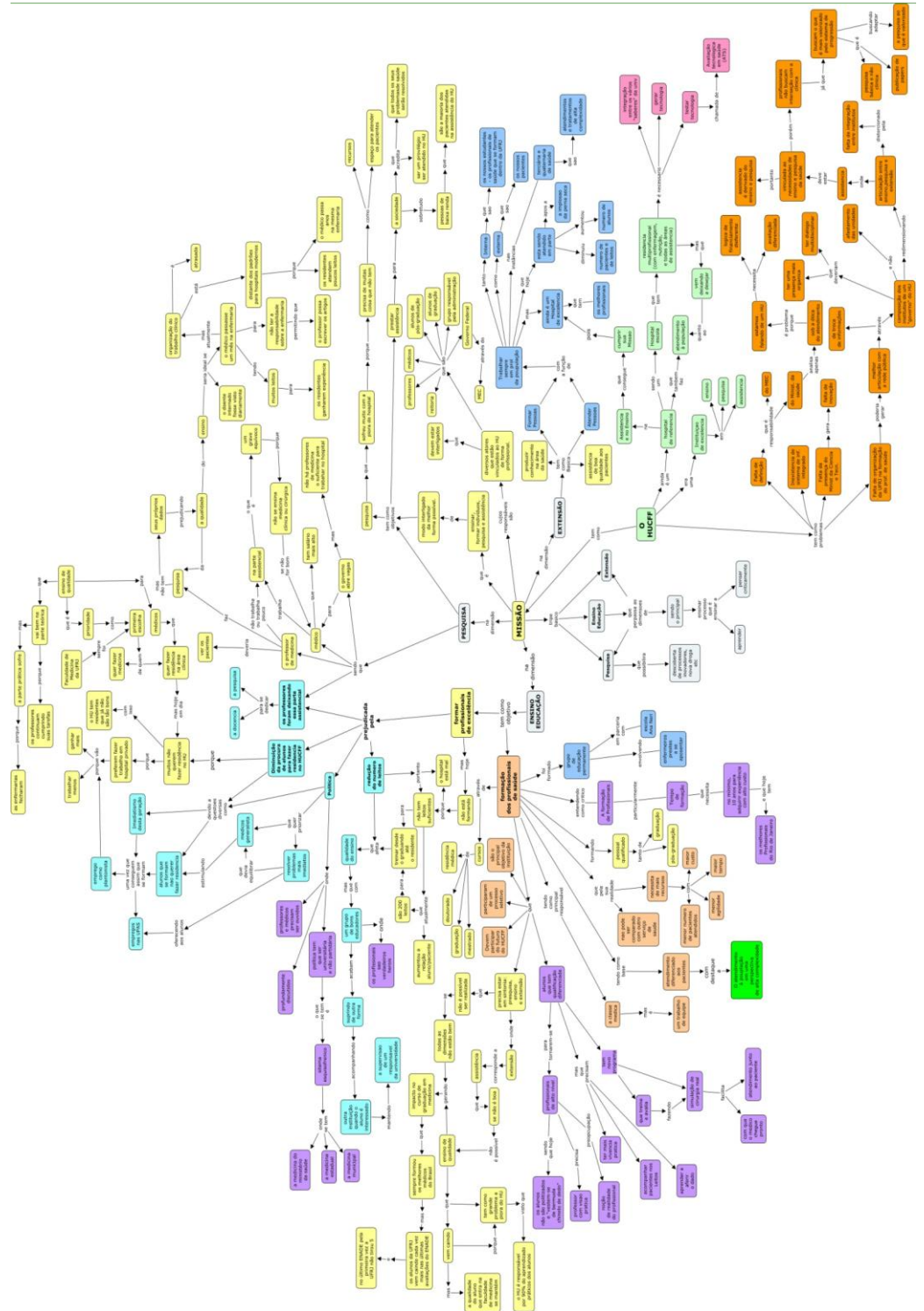


Figura 60 - Mapa metacognitivo: ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO

4.6.4.2. O WORLD CAFÉ DO MÉTODO CHAP2 NO HUCFF

Nesta etapa do projeto propõe-se incluir os princípios holográficos para construção compartilhada do conhecimento e ampliar as possibilidades de gestão das polaridades - funcionais, imprescindíveis e codependentes - inerente às dimensões dos sistemas complexos, resultantes da natureza paradoxal do mundo real, conforme destacada por Lins (2014).

É importante que os facilitadores possam expressar o princípio da representação holográfica na condução dos trabalhos com o grupo de foco. O processo de modelagem do CHAP2 é, por si próprio, autoinclusivo e metacognitivo. Para permitir aos agentes “na ponta” e decisores engajar-se no processo de modelagem do CHAP2, é importante a compreensão de seus fundamentos.

Para facilitar este processo, o modelo possibilita a aplicação de ferramentas caracterizadas como **avaliações e dinâmicas**. Utiliza-se de método inspirado no World Café, *Role Playing/perspective taking* e *Clean Language* para elicitare metáforas, ambiguidades e paradoxos, facilitando a elaboração de mapas metacognitivos representativos dos modelos conceitual e paradoxal.

No projeto CHAP2 no HUCFF, O Workshop Modelos Conceitual e Paradoxal, as avaliações e dinâmicas metacognitivas foram inspirada no World Café. Um aspecto fundamental inerente à dinâmica World Café é o FOCO. Explorar questões que realmente importam: focar em perguntas que despertem a atenção do grupo que aponte os anseios para solução/aplicabilidade da mesma.

O World Café é um simples, porém **poderoso, processo de conversação para promover diálogos construtivos**, acessar inteligência coletiva e criar possibilidades inovadoras de ação. As conversações do café são balizadas por 7 princípios fundamentais:

- (1) Definir o contexto;
- (2) Criar um ambiente acolhedor e agradável;
- (3) Explorar questões que realmente sejam importantes;
- (4) Estimular a contribuição de todos;
- (5) Fazer a polinização cruzada de ideias e as conectar;
- (6) Procurar juntos padrões, insights e questões cada vez mais profundas;
- (7) Colher e compartilhar ideias com o grupo.

A metodologia Word Café, proposta neste projeto, abrange princípios de compartilhamento para regulação interna do sistema, no qual devem ser garantidos:

- **Esclarecer o propósito:** "Que conversações hoje fariam diferença para nosso futuro ou para determinado assunto explorado?".
- **Convidar as pessoas certas:** diversidade no grupo é importante! Visões diferentes produzem resultados criativos e ricos.
- **A intenção do café** é enxergar novas possibilidades coletivamente e compartilhar conhecimentos misturando pessoas de diferentes níveis e com diferentes perspectivas.
- **Não há pressão para obtenção de resultados imediatos**, fazendo com que os participantes se sintam mais capazes de compartilhar seus melhores pensamentos sobre determinada questão e gerar ações inovadoras.
 - É uma tecnologia de convivência, um processo, que habilita os agentes a **criarem intencionalmente redes dinâmicas de conversação e inteligência mútua ao redor do trabalho real e das questões críticas de suas organizações.**

4.6.4.3. PREPARAÇÃO PARA O WORKSHOP

Para a preparação do Workshop foi solicitado a cada participante formular uma síntese de questões problemáticas no HUCFF, tendo em conta os mapas metacognitivos elaborados, consolidados pela equipe da COPPE responsável pelo projeto CHAP2, classificadas segundo os quatro temas, correspondentes a subsistemas.

Como os quatro mapas abrangem quase a totalidade dos problemas perceptíveis, foi sugerido aos participantes identificar conceitos em cada um dos quatro mapas, que refiram-se a uma mesma questão problemática (cluster).

Foi solicitado também, que as soluções para os problemas levantados fossem consideradas como processos de transformação e sustentação, compostos por atividades a serem desenvolvidas por agentes/setores responsáveis.

Pela própria natureza dos processos, os temas **de Infraestrutura e Recursos Humanos, envolve algumas atividades essenciais desenvolvidas por agentes externos ao HUCFF e à UFRJ, requerendo duras negociações.**

Acreditamos que o tema de Logística guarda maior autonomia interna, enquanto a Integração Ensino/Pesquisa/Extensão oferece espaço para propostas de mudança na gestão, com razoável autonomia do HUCFF.

As perguntas propostas, com sugestão aos participantes para serem trabalhadas antecipadamente, e trazidas ao Workshop, foram as seguintes:

- A. **Quais** são os **problemas** (inferidos a partir de clusters de conceitos nos mapas) nos subsistemas?
- B. Como deveria funcionar o subsistema para mitigar/**solucionar estes problemas**?
- C. Quais os agentes que devem atuar para **promover as transformações**?
- D. Quais os agentes que irão desempenhar atividades **na sustentação dos novos processos**?
- E. Quais os **requisitos e entraves** para a efetiva implementação das transformações?

4.6.4.4. MODELOS CONCEITUAL E PARADOXAL

A identificação de diferentes padrões de percepção na etapa 3, expressas nos quatro mapas temáticos, apoiou a criação de **Modelos Conceitual** (explicitando **convergências**) e **Paradoxal** (explicitando **divergências** - aspectos conflitantes e adversos) que representam o sistema ideal, utilizando a aplicação de dinâmica dialogal construtivista.

- O **modelo conceitual** construído, a partir da integração dos aspectos complementares dos modelos individuais/mapas consolidados dos agentes do grupo de foco, busca representar as acomodações realizadas na proposição de soluções para os problemas identificados.
- O **modelo paradoxal** explicita os aspectos conflitantes nas diferentes perspectivas, buscando identificar barreiras ao sucesso na implementação de soluções, além das premissas sobre as quais os possíveis conflitos estão fundamentados.
- Os dois modelos - **modelo conceitual** e **modelo paradoxal** - podem contribuir para uma evolução cognitiva ao identificar mais claramente os fatores intervenientes que podem facilitar ou bloquear mudanças concretas nos processos organizacionais

4.6.4.5. A DINÂMICA DO O WORKSHOP

Os participantes organizaram-se em grupos, cada um respondendo às questões A, B, C, D e E. Em seguida, o modelo prevê a rotação dos componentes dos grupos, e nova rodada de análise dos conteúdos, não se podendo suprimir as contribuições propostas em rodadas anteriores, apenas acrescentar informações/proposições.

- **Primeira rodada:** Participantes organizados em grupos, trabalham com um mapa.
- **Segunda rodada:** Participantes trocam de grupo e trabalham agregando conteúdo ao que foi elaborado pelo grupo anterior.
- **Apresentação dos mapas pelos grupos:** Esta terceira instancia dos mapas possibilita a integração das perspectivas em temas relevantes e promovendo diálogos para caracterizar as mudanças necessárias.



WORKSHOP PARA ELABORAÇÃO DOS MODELOS CONCEITUALE PARADOXAL

1. Cada participante formulou uma **síntese de questões problemáticas no HUCFF**, classificadas segundo os quatro temas, correspondentes a subsistemas.
2. Foi sugerido aos participantes **identificar conceitos em cada um dos quatro mapas**, que refiram-se a uma mesma questão problemática (cluster).
3. Foi solicitado que as **soluções para os problemas levantados fossem consideradas como processos de transformação e sustentação**, compostos por atividades a serem desenvolvidas por agentes/setores responsáveis.

Figura 61 - Workshop World Café - CHAP2 no HUCFF - Grupos trabalhando para enxergar novas possibilidades coletivamente e compartilhar conhecimentos

4.6.4.6. DETALHAMENTO DE RESULTADOS DOS GRUPOS

Dois temas trabalhados no workshop: **INFRA ESTRUTURA** e **INTEGRAÇÃO ENSINO PESQUISA e EXTENSÃO** ilustram duas formas de organizar as informações resultantes do trabalho dos grupos no workshop conforme representado a seguir.

4.6.4.6.1. MODELO DE REPRESENTAÇÃO 1 - GRUPO INFRA ESTRUTURA

O Grupo que trabalhou o Tema **INFRA ESTRUTURA - Lobo et al.¹⁸** produziu conteúdo trabalhado na dinâmica do workshop a partir de discussões dos conteúdos dos mapas:

➤ AS RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS PROPOSTAS:

A. Quais são os problemas (inferidos a partir de clusters de conceitos nos mapas) nos subsistemas?

- ✓ Aumentar leitos CTI
- ✓ Aumentar leitos gerais pela influencia na qualidade do ensino;
- ✓ Subfinanciamento e Gestão (contratos, projetos, capacidade de monitoramento, planejamento);
- ✓ Problemas de infraestrutura inviabilizam a pesquisa;
- ✓ Mecanismos de segurança e manutenção de equipamentos;
- ✓ Estrutura vertical do HUCFF

B. Como deveria funcionar o subsistema para mitigar/solucionar estes problemas?

- ✓ Aumentar leitos CTI mas tb aumentar os outras questões: RH, equipamentos, logísticas, planejamento (todo o conjunto);
- ✓ Pactuação para definição do modelo de gestão(orçamento local no HU x no complexo, por exemplo);
- ✓ A necessidade de leitos para ensino cai com a formação centrada na atenção básica!!;
- ✓ Os leitos do HU devem ser qualificados para exercer atenção terciaria de alto padrão (excelência)!!!;

¹⁸ LOBO, M. S. C., BOECHAT, N. L., NOGUEIRA, C. V., BUARQUE, M. C. L. (Workshop World Cafe CHAP2). Comunicação Pessoal, 2015

- ✓ **PRIORIDADE:** 1º pacto a ser discutido: é necessário a construção de um novo hospital, deslocar o atual para outro prédio ou é suficiente reformar/reestruturar o atual?

C. Quais os agentes que devem atuar para promover as transformações?

- ✓ Todos

D. Quais os agentes que irão desempenhar atividades na sustentação dos novos processos?

- ✓ Todos

E. Quais os requisitos e entraves para a efetiva implementação das transformações?

- ✓ Planejamento, Gestão, Financiamento - limitação,
- ✓ Falta de motivação,
- ✓ Falta de rotinas operacionais

➤ **POST- IT**

Foram elaborados ao longo da dinâmica análises que foram colocados em Post- it com comentários realizados na dinâmica do workshop:

➤ **RELATORIO COM TOPICOS RELEVANTES**

Os temas discutidos na dinâmica do workshop foram registrados em um papel

disponibilizado em cada mesa conforme apresentado na figura 55

TOPICOS IDENTIFICADOS PELO GRUPO:

- Importante aumentar leitos CTI
- Não adianta só aumentar leitos CTI sem aumentar os outros quartos: RH, equipamentos, logísticas, planejamento (todo o conjunto);
- Importante aumentar leitos gerais pela influencia na qualidade do ensino;
- Em 2008, houve alterações de modelo de repasse com criação de unidades orçamentárias vinculadas aos hospitais universitários, que não tinham organização para essas novas atribuições. No caso do HU, 50% dos leitos foram fechados. Esse foi um dos principais motivos para a dificuldade de retorno;
- A necessidade de leitos para ensino cai com a formação centrada na atenção básica!!;
- Por outro lado, os leitos do HU devem ser qualificados para exercer atenção terciária de alto padrão (excelência)!!!;

- Não adianta ter leitos e bloqueá-los por infecção hospitalar decorrente de más práticas;
- Problemas de infraestrutura: subfinanciamento sim, mas gestão também (contratos, projetos, capacidade de monitoramento, planejamento);
- A discussão pro x contra complexo hospitalar depende de modelo e de capacidade de negociação dos atores para execução. Antes da execução deve existir pactuação para definição do modelo de gestão (orçamento local no HU x no complexo, por exemplo);
- Problemas de infraestrutura inviabilizam a pesquisa, mesmo para um corpo de pesquisadores de alto nível competitivo, sem problemas de financiamento;
- Mecanismos de segurança e manutenção de equipamentos são essenciais;
- Estrutura vertical é problema;

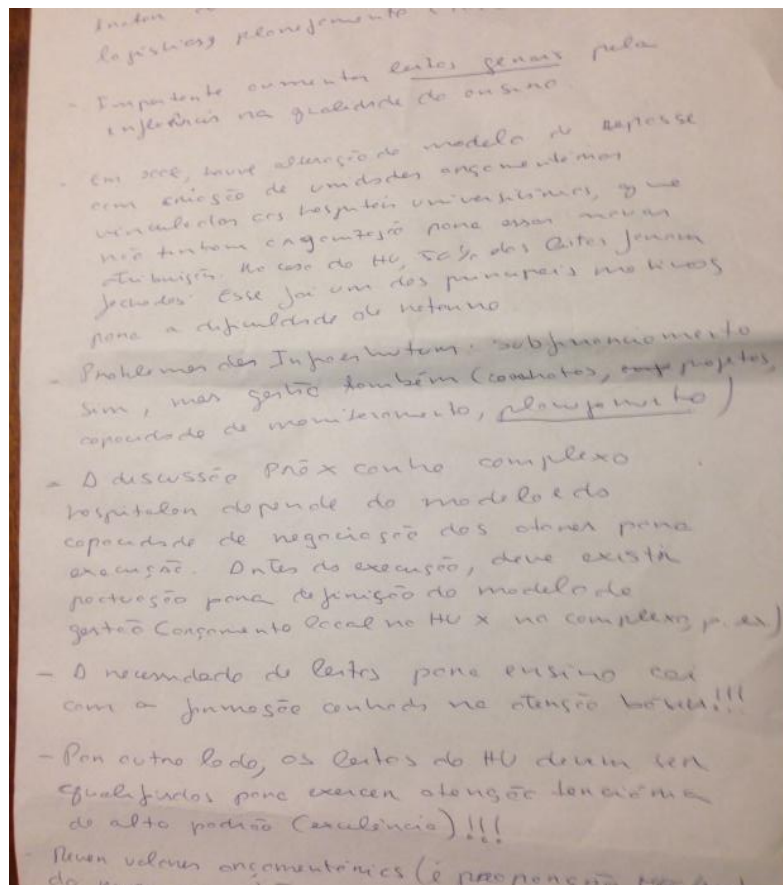


Figura 62 - Registro de um dos grupos: INFRAESTRUTURA E FINANCIAMENTO com os comentários a serem trabalhados na ETAPA 5 do CHAP2

O detalhamento do Mapa Metacognitivo da Dimensão INFRA ESTRUTURA com recorte para as questões relativas aos itens levantados no workshop com destaque para: **Importante aumentar leitos CTI** encontra-se na figura 56

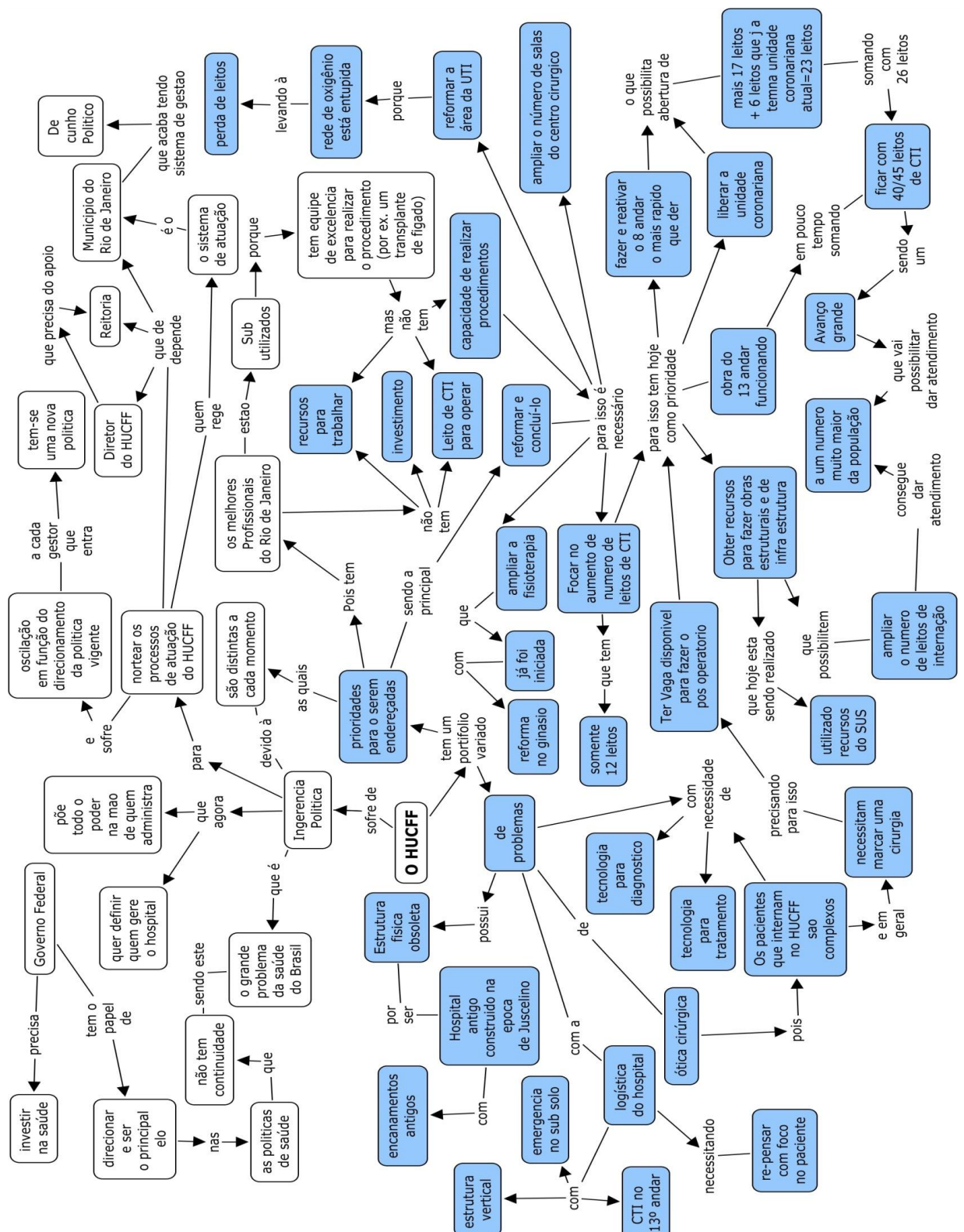


Figura 63 - Mapa metacognitivo consolidado da dimensão Infraestrutura e Financiamento com destaque para os temas discutidos no workshop em particular o aumento de leitos CTI

4.6.4.6.2. MODELO DE REPRESENTAÇÃO 2 - GRUPO INTEGRAÇÃO ENSINO/PESQUISA/EXTENSÃO

O Grupo que trabalhou **INTEGRAÇÃO ENSINO/PESQUISA/EXTENSÃO** - **Côrtes et al.**¹⁹ produziu conteúdo trabalhado na dinâmica do workshop a partir de discussões dos conteúdos dos mapas após o Workshop foram feitas inserções no mapa metacognitivo

Os temas discutidos na dinâmica do workshop foram registrados em um papel disponibilizado em cada mesa conforme apresentado na figura 57

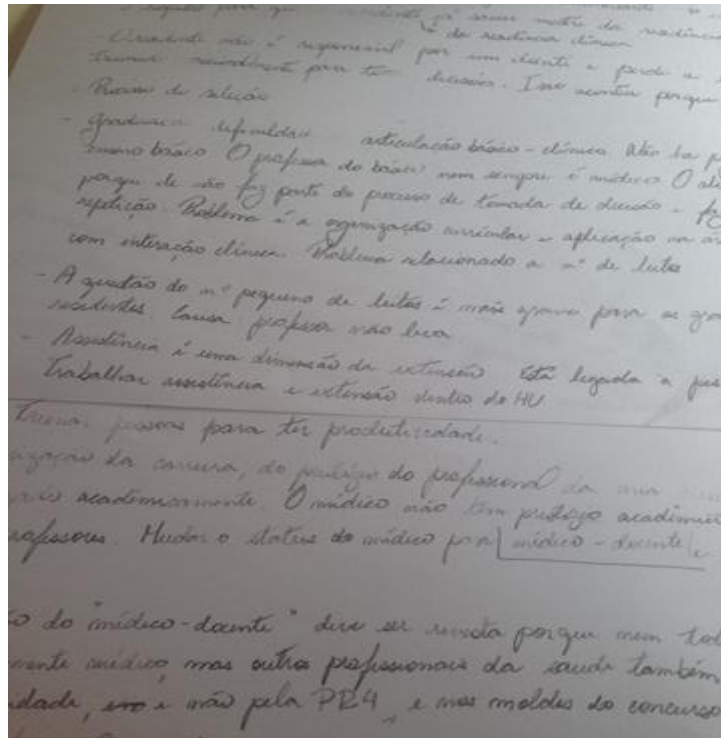


Figura 64 - Registro do grupo INTEGRAÇÃO ENSINO/PESQUISA/EXTENSÃO com os comentários que foram utilizados para serem inseridos novos conteúdos aos mapas e que devem ser trabalhados na ETAPA 5 do CHAP2

Os Mapas Metacognitivos com a parte representativa do detalhe que foi trabalhados no workshop, bem como os mapas refeitos após o Workshop, com as respectivas inserções em destaque, estão representados nas figuras 58 e 59 - mapa 1 e 60 e 61 - mapa 2

¹⁹ CORTES, E. , MAIA. M. V., LEHER, R., LINS, M. P., LEAL, R. N. (Workshop World Cafe CHAP2). Comunicação Pessoal, 2015

MAPA CONSOLIDADO 1 - ENSINO PESQUISA E EXTENSAO

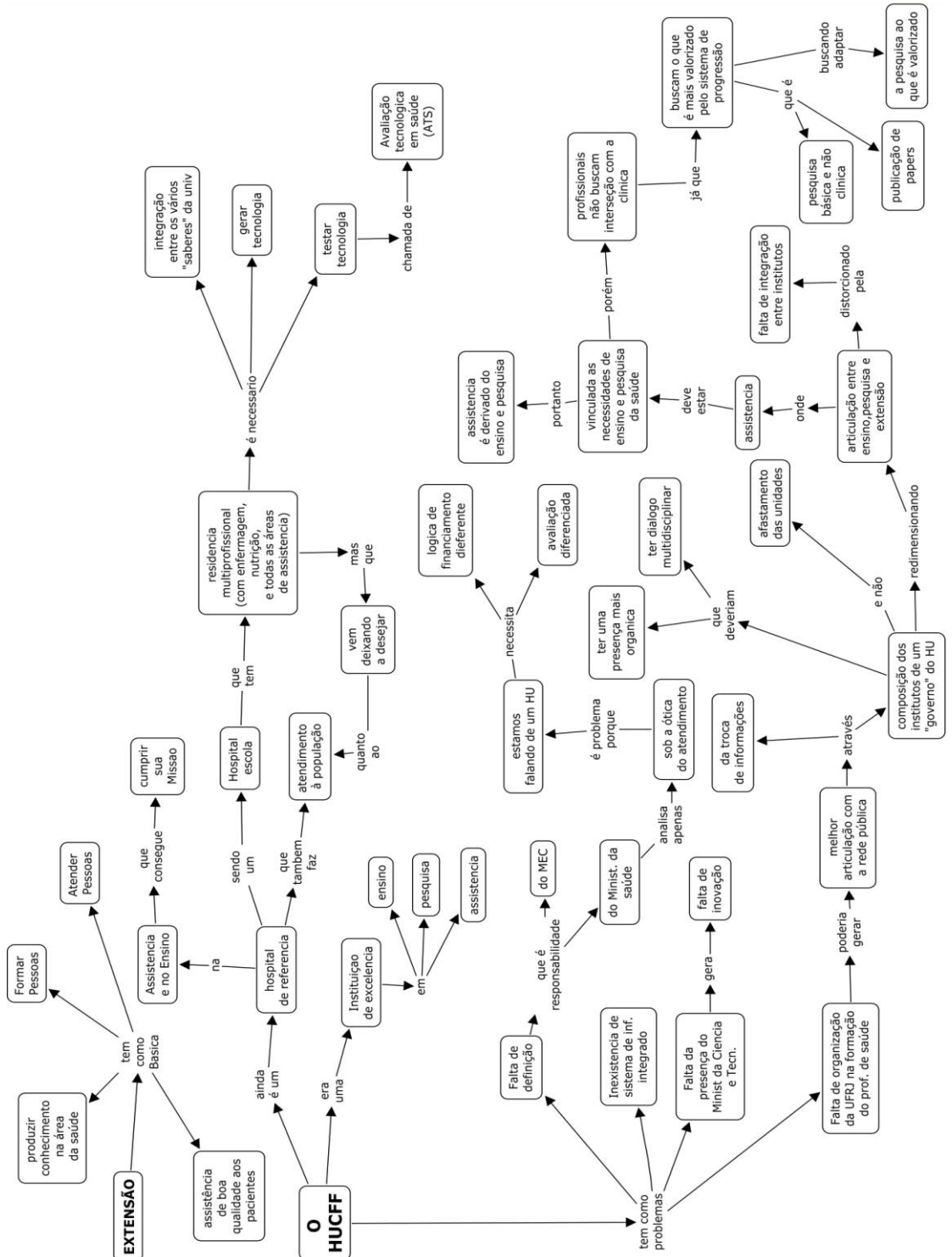


Figura 65 - Mapa metacognitivo consolidado da dimensão INTEGRAÇÃO ENSINO PESQUISA e EXTENSAO com destaque para parte que teve contribuições

MAPA CONSOLIDADO 1 - ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO COM AS CONTRIBUIÇÕES DO GRUPO

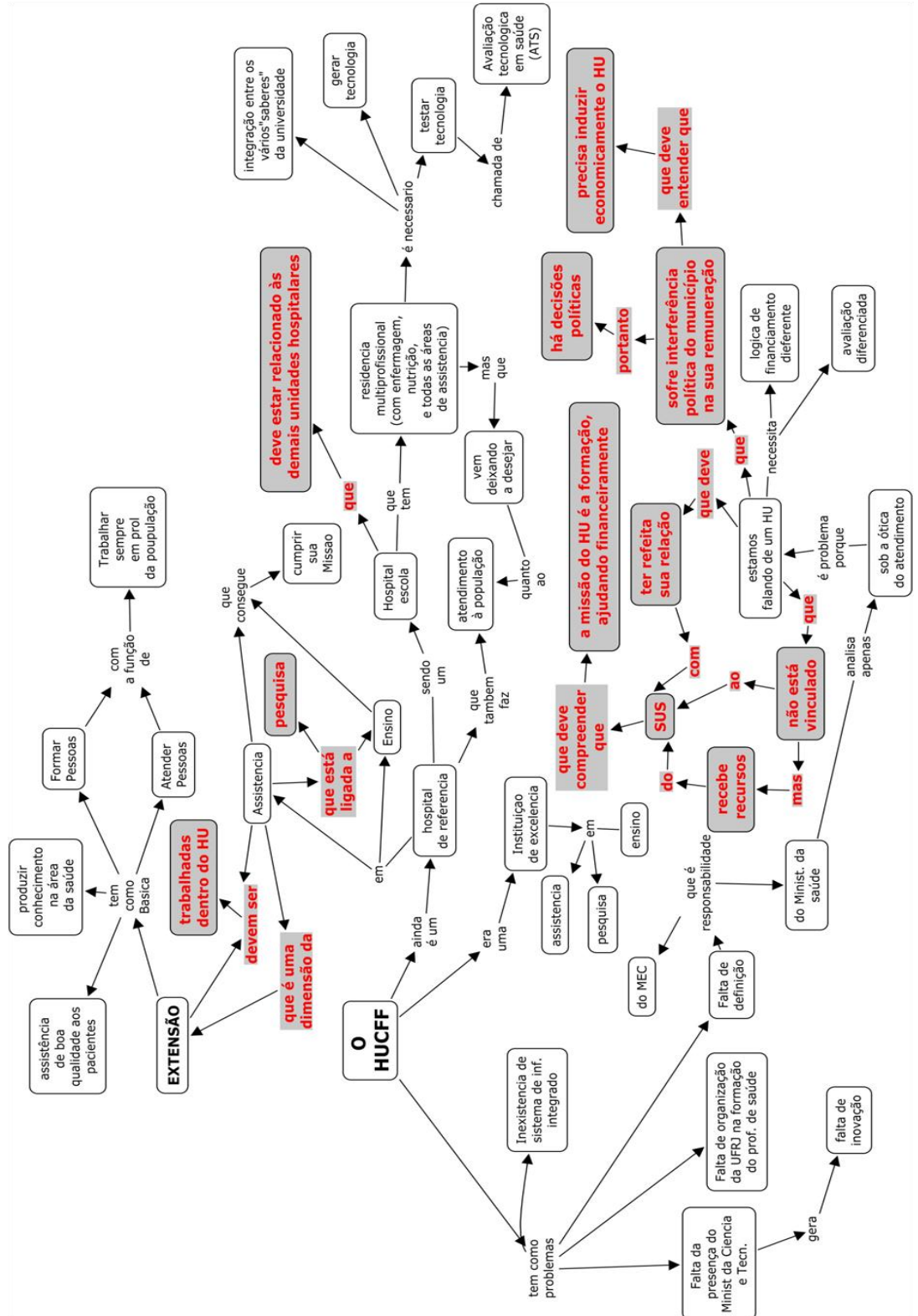


Figura 66 - Mapa metacognitivo consolidado da dimensão INTEGRAÇÃO ENSINO PESQUISA e EXTENSÃO com contribuições após o workshop

MAPA CONSOLIDADO 2 - ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO

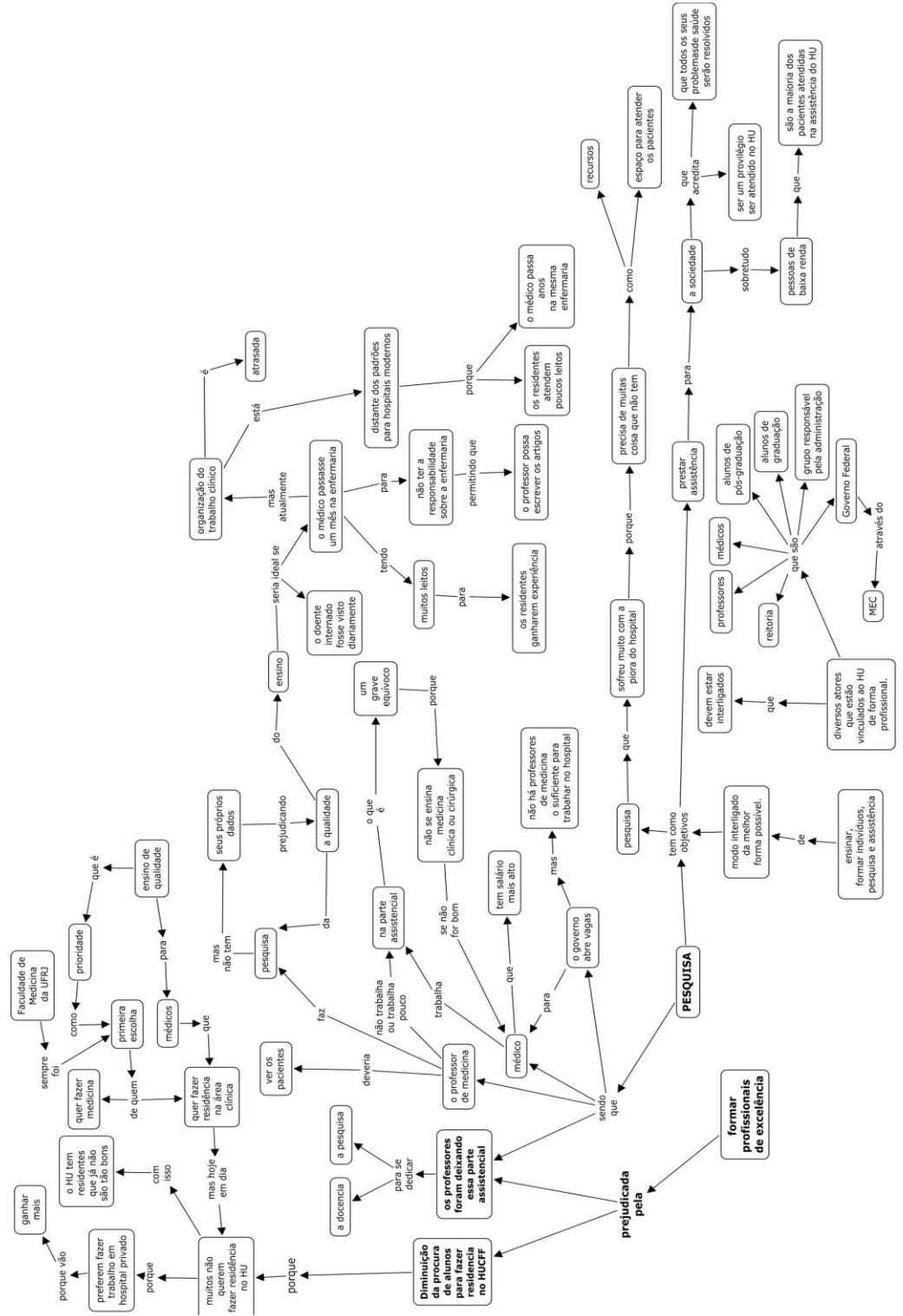


Figura 67 - Mapa metacognitivo consolidado da dimensão INTEGRAÇÃO ENSINO PESQUISA e EXTENSÃO com destaque para parte que teve contribuições

MAPA CONSOLIDADO 2 - ENSINO PESQUISA E EXTENSAO COM AS CONTRIBUICOES DO GRUPO

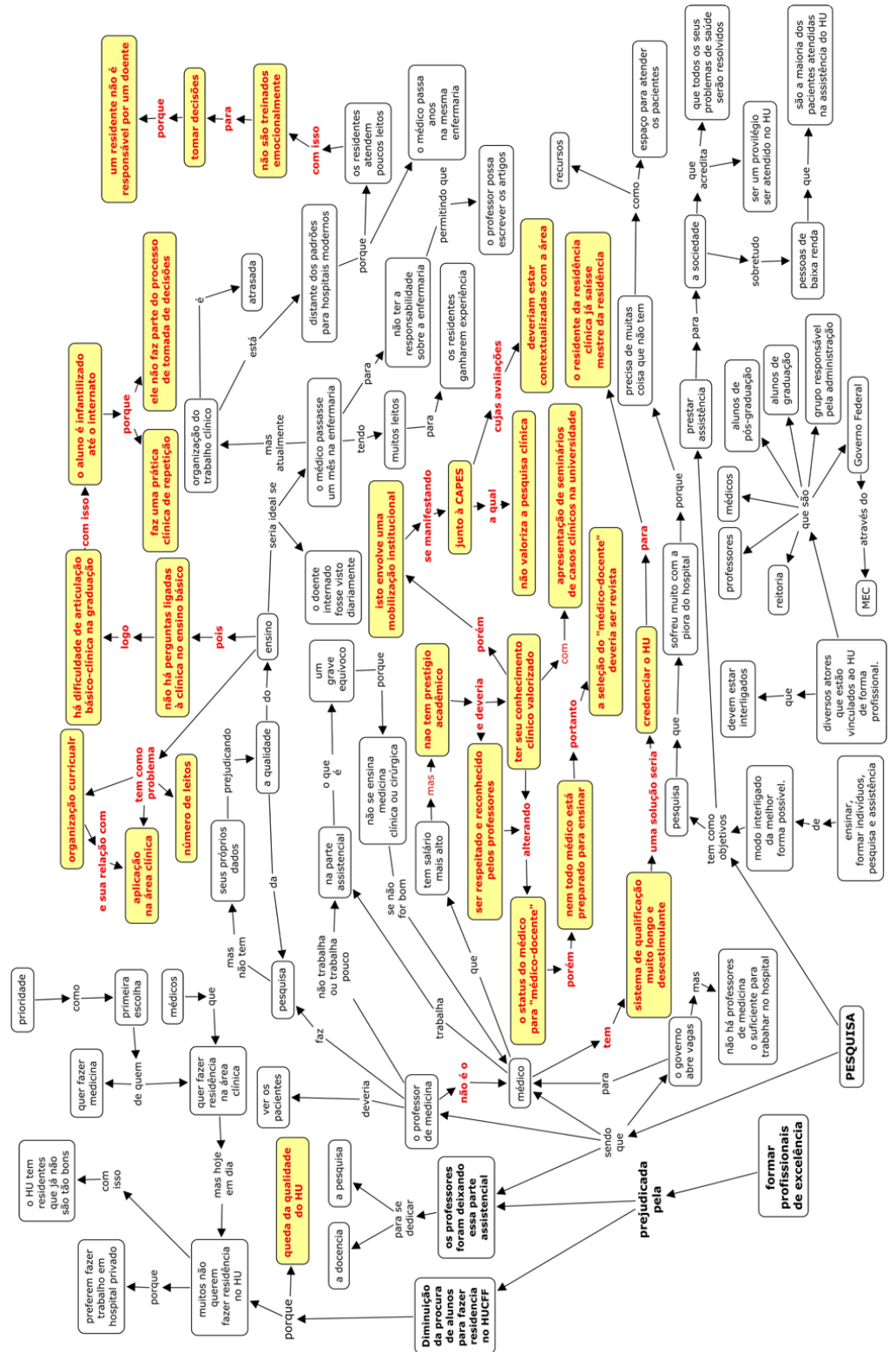


Figura 68 - Mapa metacognitivo consolidado da dimensão INTEGRAÇÃO ENSINO PESQUISA e EXTENSAO complementado com contribuições após o workshop

4.6.5. ETAPA 5 - Articulação com Sistema de Informação como apoio à Regulação Interna e Externa

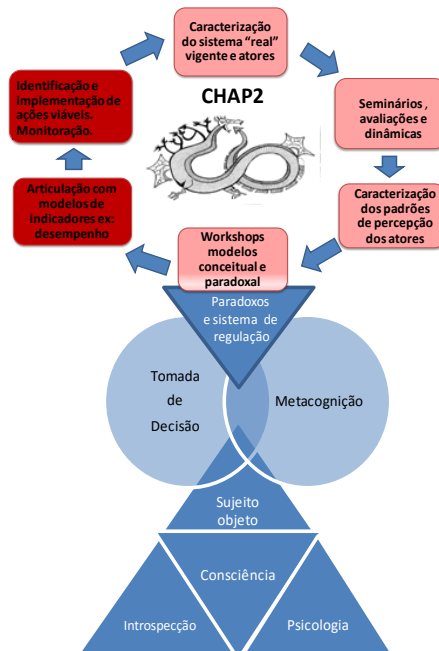


Figura 69 - Destaque da ETAPA 5 e da ETAPA 6 Articulação com Sistema de Informação como apoio à Regulação Interna e Externa e Identificação e implementação de ações viáveis. Monitoração. do Método CHAP2 no Modelo representativo da Estrutura conceitual desenvolvimento

Em etapa subsequente, o modelo conceitual representado em mapa cognitivo deve estabelecer um contexto para a identificação de oportunidades de elaboração de modelos formais de apoio à decisão.

- Os contextos estabelecidos nos modelos conceitual e paradoxal podem servir para identificar e situar as variáveis formais que comporiam indicadores de desempenho.
- Estes modelos podem gerar indicadores a serem utilizados tanto na regulação externa quanto interna.
- Além de indicadores quantitativos, os modelos formais podem compreender os mapas de processo e os mapas causais, associados ou não a modelos de apoio multicritério à decisão e modelos de simulação, por exemplo.
- Nesta etapa pode-se prever também a realização de workshops para identificação de indicadores úteis ao estabelecimento de metas em um processo de regulação externa e/ou interna.

O modelo conceitual deve estabelecer um contexto para a **identificação de oportunidades de elaboração de modelos formais de apoio à decisão.**

1. indicadores de desempenho a partir de modelos conceitual e paradoxal
2. indicadores na regulação externa quanto interna.
3. mapas de processo e os mapas causais, associados ou não a modelos de apoio multicritério à decisão e modelos de simulação
4. realização de workshops para identificação de indicadores e metas em um processo de regulação externa e/ou interna.

Figura 70 - Quadro explicativo para elaboração de modelos formais de apoio à decisão

4.6.6. ETAPA 6 - Identificação e implementação de ações viáveis. Monitoração.

A regulação interna deve ser abordada, como essencial, sistêmica e complementar à regulação externa, e essencial no momento da implementação de ações viáveis.

O modelo paradoxal mapeia os possíveis entraves à implementação das mudanças desejáveis.

4.7. PRÓXIMOS PASSOS:

Com o engajamento de nova equipe de trabalho foram realizadas reuniões de revisão para consolidação dos mapas metacognitivos. A etapa 4 do projeto efetivou-se no dia 16 de outubro quando foi realizado **Workshop para elaboração dos modelos conceitual e paradoxal**. A equipe de trabalho realizou reuniões de revisão para consolidação dos resultados e prepara-se para nova rodada de apresentação dos resultados e preparo para evolução para etapa 5, que não propõe-se a ser abordada neste estudo e recomenda-se evolução em estudo futuro

Diante da complexidade inerente ao próprio objeto de estudo eleito, o Hospital Universitário HUCFF, o projeto de pesquisa encontra-se ainda em fase de implementação

5. CONCLUSÕES

5.1. BARRET VS. CHAP2

Os estágios de evolução apresentados por Barret apontam uma estrutura rica de elementos de análise alinhados à abordagem metodológica desenvolvida para aplicação deste estudo - o modelo CHAP2- conforme explicitado a seguir:



PRIMEIRO: a abordagem proposta pelo modelo Chap2, possui uma importante base metacognitiva em seu processo de mapeamento e explicitação das diferentes percepções para possibilitar construção do processo de decisão organizacional integrativo e compartilhado.

Incluir no processo metacognitivo a análise do estágio de evolução do indivíduo e do grupo, possibilita ampliar e enriquecer o nível de consciência para endereçar as questões organizacionais e sustentar o processo de tomada de decisão integrativo.

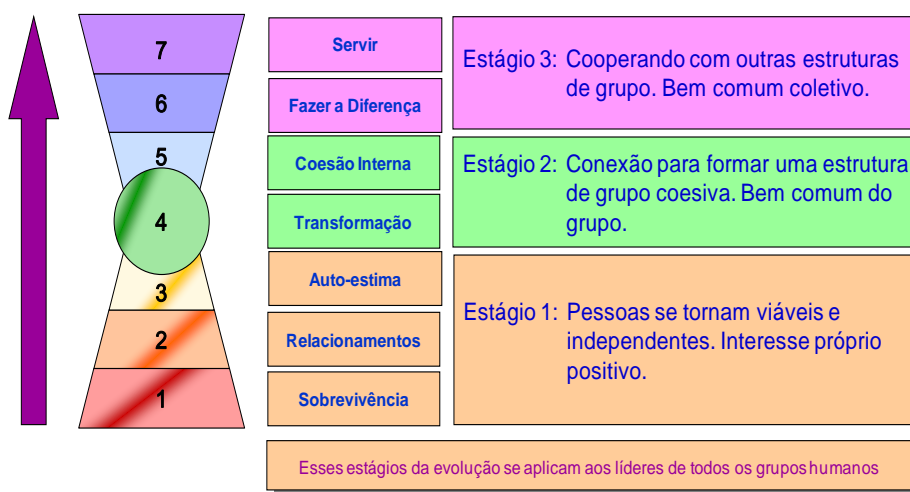
SEGUNDO: dentro desta mesma linha, na abordagem proposta pelo modelo CHAP2, visando ampliar o entendimento das questões organizacionais e a capacidade metacognitiva compartilhada, identificamos na abordagem proposta por Barret a análise do nível de necessidade em que o indivíduo está trabalhando.



Os 7 Níveis De Consciência e as Necessidades Deficitárias (básicas) e Necessidades de Crescimento (superiores)

Em seu modelo, Barret propõe que as necessidades nas quais focamos são um reflexo dos Níveis de Consciência a partir dos quais estamos funcionando a qualquer momento. Esta análise possibilita o entendimento se estamos focando, em nosso processo de análise e tomada de decisão, nas Necessidades Básicas, ou Deficitárias ou nas Necessidades Superiores, ou de Crescimento

TERCEIRO: Na abordagem de um processo de decisão proposta neste estudo, representada pelo modelo CHAP2, requeridas por um sistema complexo como o sistema de saúde, tanto a Representação Holística e Compartilhada, como a Regulação Interna, podem ser enriquecidas com a análise do estágio de evolução do individuo, da organização e do estagio desejado pelos membros integrantes.



Barret (2006) define em seu modelo Níveis de Desenvolvimento, que refletem condições para formação de estrutura de grupo, em Três Estágios Evolutivo (figura 13).

Analisando os estágios, fica evidenciado que **quanto mais próximo do estágio 3 melhor será a condição para a aplicação do modelo CHAP2**. Conforme apresentado neste estudo, **fenômenos importantes para possibilitar a regulação interna são o estabelecimento de confiança e de vínculos entre os membros envolvidos, a partir da ampliação da capacidade metacognitiva e do reconhecimento de objetivos e valores comuns**. A sensação de “pertencimento” é fundamental para o estabelecimento de um compromisso com o trabalho.

QUARTO: o modelo proposto por Barret possibilita a inclusão das diferentes abordagens de Regulação Interna e Externa em uma visão sistêmica e holística.

Neste modelo os resultados apresentam três perspectivas:

A Humana, a de Desenvolvimento Organizacional e a de Negócios.

- A Perspectiva Humana e a Perspectiva de Desenvolvimento Organizacional são obtidas pelo mapeamento dos valores pessoais dos envolvidos em confronto com o modelo 7 Níveis de Consciência Pessoal, e de suas percepções sobre os valores da cultura atual e os da cultura desejada em confronto com os 7 Níveis de Consciência Organizacional.

- A Perspectiva de Negócios é obtida pelo mapeamento dos valores culturais atuais da organização e dos valores desejados em confronto com Cartão Scorecard De Necessidades Balanceadas, também desenvolvido por Richard Barrett (1998).

O Scorecard é geralmente usado como uma ferramenta de planejamento estratégico, porém, Barret amplia sua utilização na avaliação cultural da organização, sendo utilizado como uma ferramenta de diagnóstico para detectar onde a organização está focalizando suas energias presentemente, e onde os colaboradores gostariam que a organização as focalizasse. Os Níveis de Consciência Organizacional e as categorias do Scorecard das Necessidades Balanceadas são ilustrados pela figura 8.

O conceito do Scorecard foi criado com a finalidade de auxiliar as organizações a reconhecerem a importância da medição do desempenho de uma forma equilibrada, levando em consideração algo mais do que apenas os resultados financeiros.

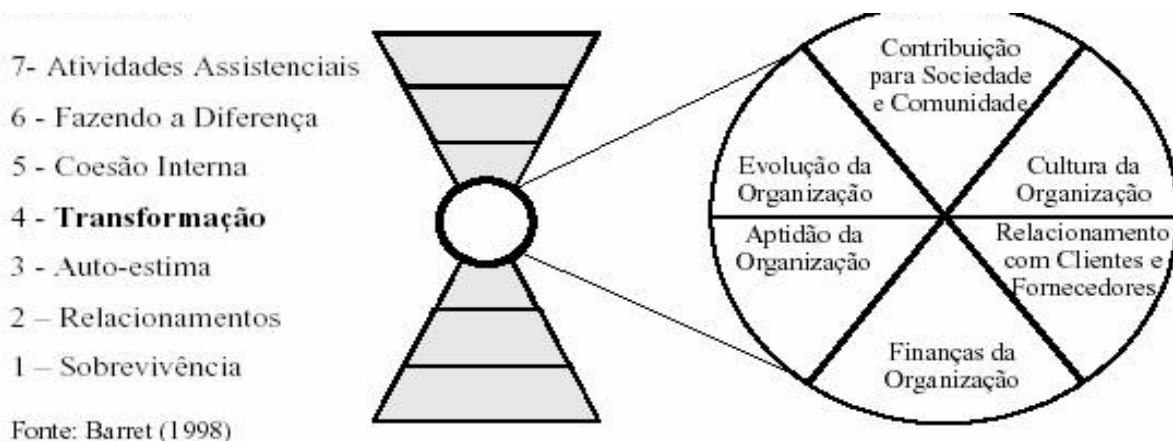


Figura 71 - Os 7 Níveis De Consciência e as 6 Categorias de Scorecard das Necessidades Balanceadas

A abordagem proposta por Barret foi estudada e apresentada neste trabalho pela sua atualidade e importância no estudo de níveis de consciência, somados à aderência identificada com a abordagem proposta no modelo **CHAP2**. Entendemos importante sua inclusão como uma referência para ampliar e enriquecer o entendimento das possibilidades da abordagem **CHAP2**, entretanto neste estudo, em nossa pesquisa empírica, não será realizada aplicação desta ferramenta, pois foge ao escopo proposto no trabalho. Recomendamos sua inclusão para uma aplicação futura.

5.2. HIPOTEESES

5.2.1. HIPÓTESE 1

✓ ***É possível desenvolver uma linha de esquemas metacognitivos para estruturação de problemas sociais complexos, propondo uma abordagem metodológica que represente os fenômenos, de natureza subjetiva, envolvidos nos processos decisórios?***

1. O HUCFF, pela sua complexidade, foi escolhido como objeto de pesquisa.
2. O projeto de pesquisa foi concebido a partir do entendimento do contexto para estruturação dos problemas, sustentado por uma abordagem metodológica para representar os fenômenos, de natureza subjetiva, envolvidos nos processos decisórios.
3. Os mapas conceituais foram introduzidos neste projeto de pesquisa como importante ferramenta de explicitação metacognitiva das diferentes percepções, possibilitando ampliar a capacidade de desenvolver a consciência secundária, a partir da consciência fenomenal - útil ao considerar os tipos de representações que devem estar presentes para que se tenha a capacidade metacognitiva.

A estrutura proposta por Baumeister e Masicampo (2010) fundamenta a base conceitual explorada para construção do projeto de pesquisa desenvolvido para este estudo: "...processos de simulação conscientes são úteis para entender as perspectivas de parceiros de interação social, para explorar opções em decisões complexas, para repetir acontecimentos passados (literalmente e contrafactualmente), de modo a aprender, e facilitar a participação de outras maneiras." Baumeister e Masicampo (2010, pag 945)

5.2.2. HIPÓTESE 2

✓ ***De que forma fatores psicológicos e metacognitivos são determinantes para mudanças necessárias visando a evolução da organização?***

Todo aspecto distinto e conflituoso deve ser contemplado e precisa conviver com a tomada de decisão consistente e pontual. Por esse motivo, na etapa IV do modelo CHAP² (figura2), no Workshop para elaboração do modelo conceitual e paradoxal, são explicitados os aspectos conflitantes nas diferentes perspectivas, buscando identificar barreiras ao sucesso na implementação de soluções, além das premissas sobre as quais os possíveis conflitos estão fundamentados.

Analisando os estágios evolutivos, fica evidenciado que quanto mais próximo do estágio 3 melhor será a condição para a aplicação do modelo CHAP2.

Conforme apresentado neste estudo, fenômenos importantes para possibilitar a regulação interna são o estabelecimento de confiança e de vínculos entre os membros envolvidos, a partir da ampliação da capacidade metacognitiva e do reconhecimento de objetivos e valores comuns.

A sensação de “pertencimento” é fundamental para o estabelecimento de um compromisso com o trabalho.

5.2.3. HIPÓTESE 3

- ✓ ***O desenvolvimento de habilidade metacognitiva imuniza contra o uso de práticas maquiavélicas?***

O maquiavelismo pressupõe uma relação assimétrica de informações, uma agenda escondida e, mais do que isto, uma estrutura de valores e informações que necessita ser completamente ignorada por uma das partes, e adotada por outra.

Não é um solo fértil para o estabelecimento de relações de confiança mútua, pois não se fundamenta em princípios democráticos como a igualdade e acesso à informação.

Contrapõe-se à espontaneidade, entendida como a liberdade de expressar sua versão da verdade sem priorizar uma agenda escondida.

Neste sentido, pode inviabilizar a proposta de princípio evolutivo da metacognição. Além dos mapas metacognitivos, o modelo de gestão holográfica adotado neste estudo pode ser colocado em contraposição ou complementação ao maquiavelismo.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRAFIA

- Antonietti, A., Ignazi, S., & Perego, P. (2000). Metacognitive knowledge about problem-solving methods. *British Journal of Educational Psychology*, 70, 1–16
- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 124–140.
- Armstrong, D. (1963) —Is introspective knowledge incorrigible?" *The Philosophical Review*, 72(4), pp. 417-32.
- Azariah, J (1994). "The Symbol OM (Aum)". *Eubios Ethics Institute Newsletter* 4. (July, 1994) Retrieved 23 ago 2015.
- Baars, B.J. (1988) *A Cognitive Theory of Consciousness*. NY: Cambridge University Press. (www.nsi.edu/users/baars).
- Bailey, A. R. (1999). Beyond the fringe: William James on the transitional parts of the stream of consciousness. *Journal of Consciousness Studies*, 6, 141–153.
- Baron, J., & Hershey, J. C. (1988). Outcome bias in decision evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 569-579.
- Barret, R. *Liberating the Corporate Soul: building a visionary organization*. Boston: Butterworth Heinemann, 1998.
- Barrett, Richard (2006). "The Seven Levels of Personal Consciousness" (PDF). *Business & Economics*: 248–252. Retrieved 13 March 2011.
- Baumeister, R. F., & Masicampo, E. J. (2010). Conscious thought is for facilitating social and cultural interactions: How mental simulations serve the animal–culture interface. *Psychological Review*, 117, 945–971. doi:10.1037/a0019393
- Baumeister, R. F., Masicampo, E. J. & Vohs, K. D. (2011) Do conscious thoughts cause behavior? *Annual Review of Psychology* 62:331–61. doi: 10.1146/annurev. psych.093008.131126
- Benoit HardyVallee-, 2007. *Decision-Making: A Neuroeconomic Perspective* . Department of Philosophy University of Toronto DOI: 10.1111/j.1747-9991.2007.00099.
- Bergson, H. (2012). *La energía espiritual*. Buenos Aires: Cactus.
- Block, N. (1995). On a confusion about a function of consciousness. *Behavioral and Brain Sciences*, 18, 227–247. doi:10.1017/S0140525X00038188
- Bourdieu, P. (2003). *Gostos de classe e estilos de vida*. In: Ortiz, Renato(org.). *A Sociologia de Pierre Bourdieu*, São Paulo: Olho d'Água, 2003.

- Brentano, F. (2009). *Psychology from an empirical standpoint*. London and New York: Routledge. Taylor & Francis e-Library, 2009 (Publicado originalmente em 1874).
- Brown, R., & McNeill, D. (1966). The “tip-of-the-tongue” phenomenon. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 5, 325–337.
- Bruner, J. (1990). *Acts of meaning*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Calleman, C. J. (2000). *Cracking the Secrets of the Mayan Calendar and Unfolding Consciousness* by Scott Mowry <http://miraclesandinspiration.com/carlcalleman.html> 06 agosto 2015
- Calleman, C.J. (2004). *The Mayan Calendar and the Transformation of Consciousness*:Rochester Vermont: Bear and Company. ISBN 1-59143-028
- Cardoso, M e Ricardo Ferrer (Texto originalmente publicado em inglês no *Journal of Integral Theory and Practice*, em Julho de 2013) “The Integral Management Meta-Model - A Management Model for Second-Tier Organizations”, a ser publicado pelo *Journal of Integral Theory and Practice*.
- Carruthers, P. (2000). *Phenomenal consciousness: A naturalistic theory*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Chalmers, D. (1996). *The conscious mind. In search of a fundamental theory*. New York: Oxford University Press.
- Chaparro, T L (2014) *Reconsiderando la Introspección*, academia.edu
- Christie R. and Gels G. (Eds) (1968) *Studies in Machiavellianism*. Academic Press, New York.
- Damasio, A. R. (1999). *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness*. New York, NY: Harcourt Brace.
- Daniel Dennett on the nature of consciousness D. C. pag 313- 324 lackwell Publishing
- Danziger, K. (1979). The social origins of modern psychology: Positivist sociology and the sociology of knowledge. In A. R. Buss (Ed.), *The social context of psychological theory: Towards a sociology of psychological knowledge* (pp. 27-45). New York: Irvington.
- Danziger, K. (1980). The history of introspection reconsidered. *Journal of the history of behavioral sciences*, 16, 241-262.
- Dennett, D, *On the nature of consciousness* D. C. pag 313- 324 lackwell Publishing
- Dennett, D. C. (1991) *Consciousness Explained*. Boston, MA: Little, Brown and Company

- Dienes, Z. (2008) Subjective measures of unconscious knowledge. In *Models of Brain and Mind: Physical, Computational and Psychological Approaches* (Banerjee, R. and Chakrabarti, C., eds), pp. 49–64, Elsevier.
- Dienes, Z. (2008) Subjective measures of unconscious knowledge. In *Models of Brain and Mind: Physical, Computational and Psychological Approaches* (Banerjee, R. and Chakrabarti, C., eds), pp. 49–64, Elsevier
- Dijksterhuis, A. & Nordgren, L. F. (2006) A theory of unconscious thought. *Perspectives in Psychological Science* 1:95–109. [aBRN, CGV, NM, LW, rDRS]
- Dijksterhuis, A. (2004). Think different: The merits of unconscious thought in preference development and decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 586–598.
- Dijksterhuis, A., Bos, M. W., Nordgren, L. F. & van Baaren, R. B. (2006b) On making the right choice: The deliberation-without-attention effect. *Science* 311 (5763):1005–1007. doi: 10.1126/science.1121629. [aBRN, HMH, LW, rDRS]
- Dijksterhuis, A., Bos, M. W., Nordgren, L. F., & van Baaren, R. B. (2006). On making the right choice: The deliberation-without-attention effect. *Science*, 311, 1005–1007.
- Dinsmore, D. L., Alexander, P. A., & Loughlin, S. M. (2008). Focusing the conceptual lens on metacognition, self-regulation, and self-regulated learning. [Special Issue on Metacognition, self-regulation, and self-regulated learning: Historical roots and contemporary manifestations] *Educational Psychology Review*, 20, 391-409.
- Edelman, G. M. (2004). *Wider than the sky: The phenomenal gift of consciousness*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Efklides, A. (2001). Metacognitive experiences in problem solving: Metacognition, motivation, and self-regulation. In A. Efklides, J. Kuhl, & R. M. Sorrentino (Eds.), *Trends and prospects in motivation research* (pp. 297–323). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer.
- Efklides, A. (2002). The systemic nature of metacognitive experiences. In P. Chambres, M. Izaute, & P.-J. Marescaux (Eds.), *Metacognition: Process, function and use* (pp. 19–34). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer.
- Efklides, A. (2006). Metacognition and affect: What can metacognitive experiences tell us about the learning process? *Educational Research Review*, 1, 3–14.

- Efklides, A. (2008). Metacognition: Defining its facets and levels of functioning in relation to self-regulation and co-regulation. *European Psychologist*, 13, 277–287.
 - Efklides, A. (2008). Metacognition: Defining its facets and levels of functioning in relation to self-regulation and co-regulation. *European Psychologist*, 13, 277–287.
- Efklides, A. and Misailidi, P. (2010), Trends and Prospects in Metacognition Research. DOI 10.1007/978-1-4419-6546-2_3, © Springer Science+Business Media, LLC.
- Efklides, A., & Misailidi, P. (2010). Introduction: The present and the future in metacognition. In A. Efklides & P. Misailidi (Eds.), Trends and prospects in metacognition research (pp. 1-18). New York: Springer.
- Ericson, K. A. & Simon, H. (1993) Protocol Analysis (Cambridge, MA: MIT Press).
- Feest, U. (2012). Introspection as a method and introspection as a feature of consciousness. *Inquiry: an interdisciplinary journal of philosophy*, Vol. 55, No. 1, 1-16.
- Feldman, J, McPhee D (2007) The Science of Learning and the Art of Teaching. Delmar Cengage Learning.
- Fischhoff, B., & Beyth, R. (1975). “I knew it would happen”: Remembered probabilities of once future things. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 1–16.
- Flavell, J. H. (1976). Metacognitive aspects of problem solving. In L. B. Resnick (Ed.), *The nature of intelligence* (pp. 231-235). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive developmental inquiry. *American Psychologist*, 34, 906–911.
- GASSER, M. Connectionism and universals of second language acquisition. *Studies in Second language acquisition*, 12, p. 179-199, 1990. Disponível em . Acesso em: 12 Fev. 2011.
- Gigerenzer, G. (2007) Gut feelings: The intelligence of the unconscious. New York: Viking Press
- Gladwell, M. (2005) Blink: A decisão num piscar de olhos. Rio de Janeiro: Rocco.

- Hatfield, G. (2005). Introspective evidence in psychology. En P. Achinstein (Ed.), *Scientific evidence: philosophical theories and applications*, p. 259-286. Baltimore and London: John Hopkins University Press.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Psychology Press, 13 de mai de 2013
- Hyerle, D. (2000). *Thinking Maps, Training of Trainers Guide*, North Carolina, EUA, Thinking Maps Inc,
- Iyengar, S. S., Wells, R. E., & Schwartz, B. (2006). Doing better but feeling worse: Looking for the “best” job undermines satisfaction. *Psychological Science*, 17, 143–150.
- Jack, A. I. y Roepstorff A. (2003). Why trust the subject? *Journal of consciousness studies*, 10, No. 9-10, 2003, p. v-xx.
- Jamenson, A., Nelson, T. O., Leonesio, R. J., & Narens, L. (1993). The feeling of another person’s knowing. *Journal of Memory and Language*, 32, 320–335.
- James, W. (1890). *The principles of psychology*. New York: Holt.
- James, W. (1891). *The principles of psychology*, Vol. I. London: McMillan and Co. (Originalmente publicado en 1890) .
- Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions: The attribution process in person perception. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 219–266). New York: Academic Press.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice. *American Psychologist*, 58, 697–720.
- Kahneman, D. (2012). *RÁPIDO E DEVAGAR – duas formas de pensar*”, editora Objetiva
- Kaplan, Robert S. e Norton, David P., *Linking the Balanced Scorecard to strategy*. *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, 1996.
- Kluwe, R. H. (1982). Cognitive knowledge and executive control: Metacognition. In D. R. Griffin (Ed.), *Animal mind–human mind* (pp. 201–224). New York: Springer.
- Koriat, A. (2000). The feeling of knowing: Some metatheoretical implications for consciousness and control. *Consciousness and Cognition*, 9(2), 149–171.
- Koriat, A. (2007). Metacognition and consciousness. In P. D. Zelazo, M. Moscovitch, & E. Thompson (Eds.), *The Cambridge handbook of consciousness* (pp. 289-325). New York: Cambridge University Press.
- Koriat, A., & Goldsmith, M. (1996). Monitoring and control processes in the strategic regulation of memory accuracy. *Psychological Review*, **103**, 490–517.

- Koriat, A., & Levy-Sadot, R. (1999). Processes underlying metacognitive judgments: Information-based and experience-based monitoring of one's own knowledge. In S. Chaiken, & Y. Trope (Eds.), *Dual process theories in social psychology* (pp. 483-502). New York: Guilford Publications.
- Kruglanski, A. W. (1975). The endogenous–exogenous partition in attribution theory. *Psychological Review*, 82, 387–406.
- Lehrer, J. (2009) *The decisive moment: How the brain makes up its mind*. Melbourne, VIC Text Publishing
- Leslie, A. M. (2000). How to acquire a “representational theory of mind.” In D. Sperber (Ed.), *Meta representation: A multidisciplinary perspective* (pp. 197–223). Oxford, England: Oxford University Press.
- Lins, M.P.E. (2008) *Apostila do curso Consciência, Personalidade e Decisão*, ministrado no Programa de Engenharia de Produção da COPPE em 2008.
- Lins, M. P. E. (2010). O significado das metáforas e paradoxos como padrões para estruturação de problemas. Working Paper: PEP/COPPE/UFRJ, 7.
- Lins, M.P.E. (2014) *Self-regulation in Public Management: Paradoxes of Complex Social Systems*. Disponível no portal psigma.org.br.
- Kahneman, D. (2012). *RÁPIDO E DEVAGAR – duas formas de pensar*”, editora Objetiva
- Malle, B F (2004) *How the Mind Explains Behavior – Folk Explanations, Meaning and Social Interaction*. MIT Press.
- Malle, B. F. (2001). Folk explanations of intentional action. In B. F. Malle, L. J. Moses, & D. A. Baldwin (Eds.), *Intentions and intentionality: Foundations of social cognition* (pp. 265–286). Cambridge, MA: MIT Press.
- Mangan, B. (1993). Some philosophical and empirical implications of the fringe. *Consciousness and Cognition*, 2, 142–154.
- Mangan, B. (2001). Sensation's Ghost The Non-Sensory "Fringe" of Consciousness. *PSYCHE*, 7(18), October 2001 <http://psyche.cs.monash.edu.au/v7/psyche-7-18-mangan.html>
- Mangan, B. (2003). The conscious “fringe”: Bringing William James up to date. In B. J. Baars,
- Maquiavel, N. (1998). *O Príncipe*. São Paulo, Martins Fontes. (*originalmente escrito no ano de 1513*).
- McDougall, W (1909. First published 1908), *An Introduction to Social Psychology* (2nd ed.), London.

- McLeod, S. A. (2010). Attribution Theory. Retrieved from www.simplypsychology.org/attributiontheory.html
- Methuen & Co, pp. 1–2 (n13–14 in electronic fields) This book has been reprinted several times. For example, in 1960, University Paperbacks, an imprint of Methuen & Co and Barnes & Noble, published a reprint of the 23rd edition.[12]
- Morgan G (1998) Images of Organization. SAGE Publications.
- Morin, A (2006). "Levels of Consciousness and Self-Awareness: A Comparison and Integration of Various Views." (PDF). *Consciousness and Cognition* 15 (2): 358–371.doi:10.1016. Retrieved 13 March 2011.
- Morin, E. (2005) *Ciência com consciência*. 82. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Motta, P. R. F. (2003). *Agências reguladoras*. Barueri: Manole.
- Nelson, T. O. (1996). Consciousness and metacognition. *American Psychologist*, 51, 102–116.
- Nelson, T. O. (2001). Psychology of metamemory. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (Vol. 14, pp. 9733–9738). Amsterdam: Elsevier.
- Nelson, T. O., & Narens, L. (1990). Metamemory: A theoretical framework and new findings. In G. H. Bower (Ed.), *The Psychology of learning and motivation: Advances in research and theory* (Vol. 26, pp. 125–173). San Diego: Academic Press.
- Nelson, T. O., Kruglanski, A. W., & Jost, J. T. (1998). Knowing thyself and others: Progress in metacognitive social psychology. In V. Y. Yzerbyt, G. Lories, & B. Dardenne (Eds.), *Metacognition: Cognitive and social dimensions* (pp. 69–89). London: Sage.
- Newell BR, Shanks DR. (2014), Unconscious influences on decision making: A critical review. Cambridge University Press. BEHAVIORAL AND BRAIN SCIENCES (2014) 37:1 Page 1 of 61 doi:10.1017/S0140525X12003214 Epub 2014 Jan 24
- Norman, E., Price, M.C., & Duff, S. C. (2010). Fringe consciousness: A useful framework for clarifying the nature of experience-based feelings. In A. Efklides and P. Misailidi (Eds.). *Trends and Prospects in Metacognition Research*, pp. 63-80, New York, NY: Springer.

- NOVAK, J. (1998) . Learning Creating and using Knowledge: concepts maps as facilitative tools in schools and corporations London Lawrence Erlbaum associates Mahwah, 1998
- O'Neill, P. "Inca Shamanic Glossary, F - G". Glossary of Terminology of the Shamanic & Ceremonial Traditions of the Inca Medicine Lineage. Patt O'Neill. Retrieved 3 March 2011.
- Panksepp, J. (2005). Affective consciousness: Core emotional feelings in animals and humans. *Consciousness and Cognition*, 14, 30–80.
- PARPINELLI, Roberta Stubs; FERNANDES, Saulo Luders. (2011) Subjetivação e psicologia social: dualidades em questão. *Fractal, Rev. Psicol.*, Rio de Janeiro , v. 23, n. 1, Apr. 2011 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-02922011000100013&lng=en&nrm=iso>. access on 29 Mar. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-02922011000100013>.
- Piccinini, G. (2003) —Data from introspective reports. Upgrading from common sense to sciencell, *Journal for Consciousness Studies*, 10 (9-19), pp. 141-56.
- Porto, F (2007) *Introdução à Teoria e à Prática Integral SOI Básico e o Mapa TQTN Tradução: Victor Dias de Oliveira Santos FALE /UFMG - 2007*
- Price, D. & Aydede, M. (2006) —The experimental use of introspection in the scientific study of pain and its integration with third-person methodologiesll, In M. Aydede (Ed.), *Pain.New Essays on Its Nature and the Methodology of its Study*, 243-73 (MIT-Press).
- Price, M. C., & Norman, E. (2008). Intuitive decisions on the fringes of consciousness: Are they conscious and does it matter? *Judgment and Decision Making*, 3, 28–41.
- Price, M.C., & Norman, E. (2009). Cognitive Feelings. In Bayne, T., Cleeremans, A., & Wilken, P. (Eds.), *Oxford Companion to Consciousness*, pp.141-144. Oxford: Oxford University Press.
- Read, S. J., & Miller, L. C. (2005). Explanatory coherence and goal-based knowledge structures in making dispositional inferences. In B. Malle & S. Hodges. *Other Minds: How humans bridge the divide between self and others*. New York: Guilford Press, pp.124-142.
- Read, S. J., Jones, D. K., & Miller, L. C. (1990). Traits as goal-based categories: The role of goals in the coherence of dispositional categories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 1048–1061.

- Rosenthal, D. (2000) —Introspection and self-interpretation, Philosophical Topics.
- Rosenthal, D. M. (2005). Consciousness and mind. Oxford, England: Clarendon.
- Santos, B. S. (2008) Um discurso sobre as ciências (1987). Porto: Afrontamento, 1999.— 5. ed. - São Paulo : Editora Cortez. Bibliografia. ISBN 978-85-249-0952-8
- Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (2005). História da psicologia moderna. São Paulo: Cultrix,.
- Schwartz, B. L. (2006). Tip-of-the-tongue states as metacognition. *Psychonomic Bulletin Review*, 6, 379–93. Springer Science + Business Media, LLC
- Schwartz, B. L., & Metcalfe, J. (1992). Cue familiarity but not target retrievability enhances feeling-of-knowing judgments. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition.*, 18, 1074-1083.
- Scott, R., & Dienes, Z. (2008). The conscious, the unconscious, and familiarity. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 34(5), 1264–1288.
- Sennett, R. (2009). O artífice. Tradução Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record.
- Sennett, R., (2006) A Cultura do Novo Capitalismo. Rio de Janeiro, ed. Record.
- Shaver, K. G. (1985). The attribution of blame: Causality, responsibility, and blameworthiness. New York: Springer-Verlag. On causality, responsibility, and self-blame: A theoretical note.
- Sher, Shlomi & Winkielman, Piotr (2014). What we know about what we know. *_Behavioral and Brain Sciences_* 37 (1):38-39.
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2002). The affect heuristic. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases* (pp. 397–420). New York: Cambridge University Press.
- Smith, S. M. (1994). Frustrated feelings of imminent recall: On the tip of the tongue. In J. Metcalfe & A. P. Shimamura (Eds.), *Metacognition: Knowing about knowing* (pp. 27–45). Cambridge, MA:Bradford
- Squire, L. R. (1992). Declarative and Nondeclarative Memory: Multiple Brain Systems Supporting Learning and Memory. *Journal of Cognitive Neuroscience*. Volume 4, Number 3. 1992 Massuchusem Institute of Technology

- Suddendorf, T. (2006, May 19). Behavior: Foresight and evolution of the human mind. *Science*, 312, 1006–1007.
- Sutton, R. M., & McClure, J. (2001). Covariational influences on goalbased explanation: An integrative model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 222–236.
- Tarricone, P. (2011). *The taxonomy of metacognition*. New York: Psychology Press. (pag151)
- Trope, Y. (1989). Levels of inference in dispositional judgment. *Social Cognition*, 7, 296–314.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5, 207–232..
- Van den Bergh, B., & Dewitte, S. (2006). Digit ratio (2D:4D) moderates the impact of sexual cues on men's decisions in ultimatum games. *Proceedings of the Royal Society, B*, 273, 2091–2095.
- Van Gulick, R. (2000) —Inward and upward: reflection, introspection, and self-awarenessll, *Philosophical Topics*, 28(2), 275-405.
- Varela, F., Thompson, E. y Rosch, E. (1992). *De cuerpo presente. Las ciencias cognitivas y la experiencia humana*. Barcelona: Gedisa.
- Velmans, M. (2000). *Understanding consciousness*. London and New York: Routledge.
- Vesonders, G. T., & Voss, J. F. (1985). On the ability to predict one's own responses while learning. *Journal of Memory and Language*, 24, 363–376.
- Watson, J. (1913). 'Psychology as the Behaviorist Views It' 2004, *American Decades Primary Sources*, p. 527, Gale Virtual Reference Library, EBSCOhost, viewed 12 may 2015.
- Watson, J. (1994). Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*, Vol. 101, No. 2, 248-253. (Originalmente publicado en 1913).
- Weiner, B. (1995). *Judgments of responsibility*. New York: Guilford Press. *Judgments of Responsibility: A Foundation for a Theory of Social Conduct Hardcover – April 14, 1995 - by Bernard Weiner PhD (Author)*
- Wilbert, K 2009 *A visão integral* (Cultrix, 2009, ISBN 8531610273)
- Wilson, T.D. (2002). *Strangers to ourselves: Discovering the adaptive unconscious*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Winkielman, P. & Schooler, J.W. (2011). Splitting consciousness: Unconscious, conscious, and metaconscious processes in social cognition. *European Review of Social Psychology*, 22, 1–35.

- Wooffitt R. y Holt N. (2011). Looking in and speaking out. Introspection, Consciousness, Communication. Exeter: Imprint Academic.
- WUNDT, W. (1897). Outlines of psychology Toronto: York University, 2004. Disponível em: <http://psychclassics.yorku.ca/Wundt/Outlines/se>