

SOLUCIONANDO SITUAÇÃO-PROBLEMA

Coconstruindo a solução de situação-problema, em contexto colaborativo e de autonomia, por meio da Metodologia de Atendimento Sistêmico¹

Maria José Esteves de Vasconcellos²

Profissionais de diferentes áreas, especialmente aqueles que Aun (2025/2007) chamou de “profissionais que lidam com as relações humanas” – médicos, professores, assistentes sociais, orientadores educacionais, psicólogos, consultores empresariais (em gestão, economia, finanças), economistas domésticos, terapeutas ocupacionais e tantos outros -, têm sido tradicionalmente procurados por pessoas, instituições, empresas que estão vivenciando uma situação-problema, uma situação que elas acham que não está como deveria estar ou como se gostaria que estivesse.

Conforme nossa organização social, esses profissionais têm sido considerados, cada um em sua área de atuação, como “*experts* em soluções”. A visão de mundo tradicional nos levou a acreditar que cada um desses profissionais tem um acesso privilegiado a uma fatia da realidade, ou que detém um conhecimento especial, conforme a área ou disciplina científica em que concentrou seus estudos ou sua formação. Por isso, costumamos ouvir comentários do tipo: “Nesse caso, a última palavra vai ser do Dr. Fulano” ou “Vamos esperar pela orientação do Dr. Fulano, porque isso é da área dele”. As pessoas procuram diferentes “autoridades” ou diferentes “especialistas” para diferentes situações-problema.

Segundo Aun (2025/2010), espera-se que esses profissionais sejam capazes de produzir mudanças nessas situações-problema. Pode-se perceber que essa expectativa está fundamentada em um pressuposto da ciência tradicional, que é a crença de que o profissional especialista detém um poder de mudança do “sistema” com que ele trabalha, sendo essa capacidade o que o caracteriza como um bom profissional.

Esse profissional especialista intervém ou usa esse seu poder para que, agindo sobre o “sistema” – informando, convencendo, conscientizando, prescrevendo, ensinando, treinando, resolvendo conflitos, orientando, dirigindo – aconteçam as mudanças necessárias ou desejadas pelos clientes (ou usuários dos serviços que presta).

Quando, por um lado, tem como meta que seu cliente/usuário desenvolva autonomia, que faça suas próprias escolhas e, por outro lado, mantém-se acreditando que tem em suas mãos de especialista o poder de “conseguir” determinado tipo de mudança e que é responsabilidade sua fazer escolhas adequadas para consegui-lo, esse profissional se vê colhido por uma situação sem saída, uma situação paradoxal (Esteves de Vasconcellos, 2025/2007), derivada de seus próprios pressupostos.

Como todo paradoxo, esse também captura tanto o emissor quanto o receptor das mensagens contraditórias, contidas na injunção “seja autônomo”. Para o cliente/usuário, a situação se configura assim: como agir por

¹ Uma forma preliminar desse artigo foi apresentada no Workshop “Pensamento Sistêmico em vários contextos”, Ribeirão Preto – SP, 9-10 out 2011 e atualizada para publicação no site *mariajoseesteves*, em 2026.

² Consultora, Professora e Palestrante: Pensamento Sistêmico Novo-Paradigmático; Metodologia de Atendimento Sistêmico; Formas de Perguntar para desencadear mudanças sustentáveis. Autora de: *Pensamento Sistêmico. O novo paradigma da ciência*, 2002, 11ª edição 2018. Organizadora e autora de *Metodologia de Atendimento Sistêmico. Design de Práticas Colaborativas Novo-Paradigmáticas* Appris Editora, 2025. Autora de: *Terapia Familiar Sistêmica. Bases cibernéticas*, 1995; Coautora de *Curso de Engenharia de Energia. Uma iniciativa audaciosa de ensino*. Belo Horizonte: Editora PUC-Minas, 2018. Mestre em Psicologia, Terapeuta de Família e Casal, Sócia fundadora da EquipSIS – Equipe Sistêmica, Belo Horizonte (1993-2010). www.mariajoseesteves.com.br

minha própria iniciativa (ser autônomo), se estou recebendo instrução sobre como agir, não podendo, portanto, ter iniciativa própria?

Para o profissional, a situação sem saída é: como atuar, sendo competente e responsável por produzir a mudança do outro e de modo a conseguir que meu cliente/usuário assuma com autonomia a responsabilidade por sua própria mudança?

Essa parece ser ainda hoje, a situação em que se encontram muitos dos profissionais institucionalmente (socialmente) encarregados de promover mudanças – ou de solucionar situações-problema – conforme suas respectivas especialidades.

Perspectiva de sair do paradoxo

Acontece que, a partir de 1960/70, cientistas/pesquisadores, trabalhando em seus laboratórios, em micro-física (Niels Bohr – a questão da contradição), em termodinâmica (Boltzman – a questão da desordem), em física quântica (Heisenberg – o princípio da incerteza), em físico-química (Prigogine – os saltos qualitativos do sistema), em biologia experimental (Maturana e Varela – objetividade entre parênteses), em física cibernética (von Foerster – sistemas observantes), em biofísica (Atlan - complexidade), se defrontaram com evidências que os levaram a questionar, entre outras, as noções da compartimentação do saber, do acesso a realidades objetivas, da possibilidade de instruções serem seguidas por sistemas humanos os quais, como sistemas vivos, foram reconhecidos como sistemas autônomos.

Tudo isso desencadeou mudanças de premissas dos cientistas, mudanças que estão constituindo um novo paradigma da ciência emergente, um paradigma sistêmico novo-paradigmático (Esteves de Vasconcellos, 1992; 2018/2002). Os cientistas questionaram e reviram suas crenças tradicionais e assumiram os novos pressupostos: *complexidade* dos fenômenos, em todos os níveis da natureza; *instabilidade* do mundo, imprevisibilidade e incontabilidade dos fenômenos; impossibilidade da objetividade e inevitável coconstrução da “realidade” e de todo conhecimento sobre o mundo, em espaços consensuais de *intersubjetividade*.

Alguns daqueles profissionais tradicionais que já se sentiam desconfortáveis por estarem tomando decisões por seus *clientes/usuários*, ao tomarem conhecimento dessas evidências trazidas por pesquisadores e ao refletirem sobre elas, assumiram uma postura sistêmica que tenho chamado de epistemologia sistêmica novo-paradigmática (Esteves de Vasconcellos, 2025/2005) e se sentiram aliviados com as perspectivas abertas por essa nova visão de mundo.

Esses profissionais perceberam claramente e acreditaram que “não existe a realidade independente de um observador” e que só se pode falar de realidade quando esta emerge de conversações, em espaços consensuais de intersubjetividade.

Entretanto, faltava-lhes algo fundamental e eles continuaram se perguntando: COMO atuar, na prática, de modo consistente com as novas crenças/pressupostos que assumiram? Continuaram em busca de uma metodologia para a ação.

O desenvolvimento da Metodologia de Atendimento Sistêmico

Trabalhando em clínica de tratamento de crianças com deficiências, a qual naturalmente visava o desenvolvimento da autonomia dessas crianças, minha colega Juliana Aun percebeu que as crianças recebiam “alta” não por terem desenvolvido autonomia e sim por terem atingido determinada idade e ficou preocupada com esta questão, tentando encontrar uma resposta que superasse a dualidade do paradoxo criado pela pergunta: como conseguir que o outro seja autônomo e responsável por sua mudança? (Aun, 2025/2010).

Considero que essa preocupação de Juliana se encontra na raiz das práticas sistêmicas novo-paradigmáticas desenvolvidas pela EquipSIS – Equipe Sistêmica, em Belo Horizonte, como explicitarei no texto “Uma narrativa sobre o desenvolvimento da Metodologia de Atendimento Sistêmico” (Esteves de Vasconcellos, 2025/2010).

Realizando uma prática em política social, desenvolvida no Departamento de Assistência à Pessoa com Deficiência da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, como pesquisa para sua dissertação de mestrado (Aun, 1996), ela abordou uma situação-problema relacionada à inclusão da pessoa com deficiência, de modo coerente com os novos pressupostos que constituem meu Quadro de Referência para a mudança de paradigma da ciência (Esteves de Vasconcellos, 1992; 2018/2002). Criando um contexto de autonomia que envolveu todos os participantes do sistema amplo, coordenou conversações do sistema linguístico que se constituiu em torno da situação-problema, viabilizando a coconstrução de soluções possíveis para aquela situação-problema.

Envolvendo-nos nessa proposta de desenvolvimento de uma metodologia sistêmica para solução de situação-problema, dedicamo-nos, na EquipSIS, durante todos os anos subsequentes, a experimentar sucessivas vezes essa metodologia, aperfeiçoando-a gradativamente.

Aspectos fundamentais da Metodologia de Atendimento Sistêmico

Nessa Metodologia, tudo se dá em conversações e temos distinguido nela dois aspectos fundamentais: a forma de Constituição do Sistema Determinado pela Situação-Problema – SDP e a forma de Coordenação dos Encontros Conversacionais do SDP.

A realização de uma aplicação da Metodologia de Atendimento Sistêmico inicia-se com a Constituição do SDP, quando tendo-se distinguido uma situação-problema – uma situação que os próprios envolvidos nela acham que não está como deveria estar ou como se gostaria que estivesse – essas pessoas são convidadas a conversarem sobre a situação que estão vivenciando. São convidadas, jamais convocadas e muito menos intimadas, por meio de visita e não por mensagens ou correspondências. Aquelas pessoas que aceitarem o convite – provavelmente pensando, isso tem a ver comigo – constituem o que distinguimos como um sistema linguístico, ou seja, um grupo de pessoas conversando sobre algo. Importante ressaltar que, se vieram conversar é porque compartilham o que chamamos de uma “*situação-problema nossa*’.

O desenvolvimento do Atendimento Sistêmico, depois de constituída uma *rede de conversações* em torno de uma situação-problema, dá-se pela coordenação das conversações do SDP. O que caracteriza a Coordenação dos Encontros Conversacionais do SDP é a criação de um *contexto colaborativo e de autonomia*, ou seja, um contexto conversacional – contexto significando regras de relação explícitas ou implícitas – em que todos são convidados a participar, tendo igual direito a voz, contexto que propicia a coconstrução de uma solução viável para a situação-problema distinguida pelas pessoas que conversam.

Depois de receber os convidados e de realizar as apresentações, o Coordenador propõe os contratos de participação nas conversações. Criando *contexto colaborativo*, explicita que a Equipe Sistêmica está ali assumindo uma tarefa colaborativa de facilitar e coordenar as conversações dos que estão ali para uma conversa colaborativa, para dialogar. Criando *contexto de autonomia*, explicita que todos terão direito de falar e de serem genuinamente escutados sobre o que pensam, sentem, acreditam e que todos são convidados a se colocar nas posições de decidir e planejar, de executar e de receber. Criando *contexto seguro*, propõe um acordo de não haver retaliação em função do que for dito a partir da posição colaborativa e caracteriza a diferença entre expressão de pontos de vista e expressão de agressões e desqualificações. Nessa Coordenação dos Encontros Conversacionais, atuando como *expert em processo* e não como *expert em conteúdos* (especialista em soluções), a Equipe Sistêmica viabiliza a emergência de algo que podemos distinguir como um sistema que conversa sobre suas próprias relações, criando e recriando recursivamente suas próprias regras de relação, o que Esteves-Vasconcellos (2013; 2014) chama de “Sistema de Interconstituição de 2ª Ordem”.

Aplicabilidade da Metodologia de Atendimento Sistêmico

Sucessivas experiências de aplicação da Metodologia de Atendimento Sistêmico têm evidenciado a possibilidade de se atingirem os objetivos a que ela se propõe, desde que aplicada por profissional e/ou equipe que tenha assumido uma visão sistêmica novo-paradigmática. Já tem sido utilizada no encaminhamento de soluções para variadas situações-problema, em diferentes contextos de prática profissional, como, por exemplo, os que, dentre outros, estão listados a seguir:

- cuidados ao portador de sofrimento mental;
- aplicação de medidas socioeducativas judicialmente determinadas;
- aplicação de programas de promoção social;
- abordagem de relações interpessoais em ambiente empresarial;
- cuidados a bebês em situação de risco em UTI neonatal;
- cuidados nutricionais de prevenção à obesidade;
- tratamento de doenças crônicas;
- programas de socialização de crianças, em comunidades carentes;
- situações de dificuldade de aprendizagem escolar;
- situações de acolhimento institucional, como garantia de direitos da criança e do adolescente;
- solução de conflitos interpessoais, evitando a sua judicialização;
- situações de reassentamento de pessoas/comunidades deslocadas por construção de usina hidrelétrica;
- reinserção familiar e social de dependentes químicos após período de internação;
- reinserção familiar e social de idosos após alta hospitalar;
- situações de violência doméstica...

Entre as muitas aplicações da Metodologia de Atendimento Sistêmico, destaca-se a que foi realizada pelo Ministério Público do Estado de Goiás, nas diversas Comarcas do Estado em que se desenvolveu o Programa Parceria Cidadã. Um vídeo, editado pelo MP GO em 2008, dá notícia da experiência em três dessas Comarcas, mostrando as conversações por meio das quais foram encaminhadas soluções para três diferentes situações-problema distinguidas pelas respectivas comunidades. Esse vídeo pode ser acessado em https://www.youtube.com/results?search_query=parceria+cidadã.

Mais recentemente, em 2016, o mesmo MP GO fez uma publicação, *Mediação e Negociação de Conflitos Ambientais*, apresentando, não só os resultados exitosos obtidos em 40 Comarcas do Estado de Goiás que aderiram ao Programa Ser Natureza, acompanhadas pela Coordenadoria de Apoio à Atuação Extrajudicial do MP GO, como também os depoimentos dos Promotores de Justiça das respectivas Comarcas sobre a experiência vivida com a aplicação da Metodologia.

A aplicabilidade da Metodologia de Atendimento Sistêmico nas políticas públicas de assistência social foi também avaliada em pesquisa, a qual verificou que a Metodologia pode atender aos princípios, objetivos e diretrizes do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), de modo especial *atendendo aos objetivos fundamentais do CRAS* - Centro de Referência da Assistência Social (Mendonça, 2025/2014). O mesmo autor verificou também que nas políticas públicas de saúde, a Metodologia cumpre os critérios para ser considerada um *recurso na promoção da saúde* do SUS - Sistema Único de Saúde (Mendonça, 2025/2019).

Essa prática está teoricamente fundamentada na *Teoria Geral dos Sistemas Autônomos*, de Mateus Esteves de Vasconcellos, publicada em seu livro *A Nova Teoria Geral dos Sistemas* (2013) e resumidamente apresentada em seu artigo “*Não ensine a pescar! Sobre a fundamentação teórica das práticas sistêmicas*” (2014).

Portanto, hoje distingo nossa Metodologia de Atendimento Sistêmico como uma importante contribuição da EquipSIS, que possibilita a realização de práticas de atendimento de sistemas amplos – nos mais variados contextos de prática –, de modo coerente ou consistente com o pensamento sistêmico novo-paradigmático (Esteves de Vasconcellos, 2025/2010; 2015). Essa contribuição da EquipSIS foi colocada à disposição de todos

os interessados nos 3 volumes da obra, *Atendimento Sistêmico de Famílias e Redes Sociais* (Aun, Juliana Gontijo; Esteves de Vasconcellos, Maria José; Coelho, Sonia Vieira, 2005; 2007; 2010). Tendo se esgotado essa obra, a Metodologia de Atendimento Sistêmico foi reapresentada no livro *Metodologia de Atendimento Sistêmico. Design de Práticas Colaborativas Novo-Paradigmáticas* (Esteves de Vasconcellos, 2025), que inclui alguns textos da obra anterior – revistos e atualizados – e vários textos novos. Por isso, os textos aqui referidos, reapresentados nesse livro de 2025 e anteriormente publicados na obra citada, trazem também a data da publicação anterior em um dos três volumes da obra.

REFERÊNCIAS

AUN, J.G, ESTEVES DE VASCONCELLOS, M. J.; COELHO, S.V. *Atendimento Sistêmico de Famílias e Redes Sociais*. Belo Horizonte: Ophicina de Arte e Prosa, Vol.1, 2005; Vol. 2, 2007; Vol. 3, 2010.

AUN, J. G. *O processo de co-construção como um contexto de autonomia: uma abordagem às políticas de assistência às pessoas portadoras de deficiência*. Dissertação de mestrado. Belo Horizonte: Departamento de Psicologia da UFMG, 1996.

AUN, J. G. Uma nova identidade para o profissional que lida com as relações humanas: Especialista em Atendimento Sistêmico. In: Esteves de Vasconcellos, M. J. (Org.) *Metodologia de Atendimento Sistêmico. Design de Práticas Colaborativas Novo-Paradigmáticas*. Curitiba: Appris Editora, 2025. Publicação anterior, 2007.

AUN, J. G. O processo de coconstrução em contexto colaborativo e de autonomia: coordenando o processo básico das práticas sistêmicas. In: Esteves de Vasconcellos, M. J. (Org.) *Metodologia de Atendimento Sistêmico. Design de Práticas Colaborativas Novo-Paradigmáticas*. Curitiba: Appris Editora, 2025. Publicação anterior, 2010.

ESTEVES DE VASCONCELLOS, M. J. *As bases cibernéticas da terapia familiar sistêmica. Contribuições à precisão do quadro conceitual*. Dissertação de mestrado. Belo Horizonte: Departamento de Psicologia da UFMG, 1992.

ESTEVES DE VASCONCELLOS, M. J. *Pensamento sistêmico*. O novo paradigma da ciência. Campinas/Belo Horizonte: Papirus / Editora PUCMinas, 2002 (11ª edição 2018), 6ª Reimpressão 2026).

ESTEVES DE VASCONCELLOS, M. J. Pensamento sistêmico novo-paradigmático: novo-paradigmático, por quê? In: Esteves de Vasconcellos, M. J. (Org.) *Metodologia de Atendimento Sistêmico. Design de Práticas Colaborativas Novo-Paradigmáticas*. Curitiba: Appris Editora, 2025. Publicação anterior, 2005.

ESTEVES DE VASCONCELLOS, M. J. A presença e os efeitos da comunicação paradoxal nas interações humanas. In: Esteves de Vasconcellos, M. J. (Org.) *Metodologia de Atendimento Sistêmico. Design de Práticas Colaborativas Novo-Paradigmáticas*. Curitiba: Appris Editora, 2025. Publicação anterior, 2007.

ESTEVES DE VASCONCELLOS, M. J. Uma narrativa sobre o desenvolvimento da Metodologia de Atendimento Sistêmico In: Esteves de Vasconcellos, M. J. (Org.) *Metodologia de Atendimento Sistêmico. Design de Práticas Colaborativas Novo-Paradigmáticas*. Curitiba: Appris Editora, 2025. Publicação anterior, 2010.

ESTEVES DE VASCONCELLOS, M. J. Metodologia de Atendimento Sistêmico: Uma prática novo-paradigmática, com um “sistema determinado pela situação-problema”. In: Esteves de Vasconcellos, M. J. (Org.) *Metodologia de Atendimento Sistêmico. Design de Práticas Colaborativas Novo-Paradigmáticas*. Curitiba: Appris Editora, 2025. Publicação anterior, 2010.

ESTEVES DE VASCONCELLOS, M. J. Desenvolvendo práticas colaborativas novo-paradigmáticas, com a aplicação da Metodologia de Atendimento Sistêmico. *Nova Perspectiva Sistêmica*, Rio de Janeiro, Instituto NOOS, n. 51, abr 2015, p. 07-24.

ESTEVES DE VASCONCELLOS, M.J. Uso da Metodologia de Atendimento Sistêmico em variados contextos: *cases* de aplicação bem-sucedida. In: Esteves de Vasconcellos, M. J. (Org.) *Metodologia de*

Atendimento Sistêmico. Design de Práticas Colaborativas Novo-Paradigmáticas. Curitiba: Appris Editora, 2025.

ESTEVES DE VASCONCELLOS, M. J. (Org). *Metodologia de Atendimento Sistêmico. Design de Práticas Colaborativas Novo-Paradigmáticas*. Curitiba: Appris Editora, 2025.

ESTEVES-VASCONCELLOS, Mateus. *A Nova Teoria Geral dos Sistemas. Dos sistemas autopoieticos aos sistemas sociais. E-book*. São Paulo: Livraria Cultura / Kobo Books, 2013.

ESTEVES-VASCONCELLOS, Mateus. Não ensine a pescar! Sobre a fundamentação teórica das práticas sistêmicas. *Nova Perspectiva Sistêmica*, Rio de Janeiro, Instituto NOOS, n. 50, dez 2014, p.51-73.

MENDONÇA, R. T. A Aplicabilidade da Metodologia de Atendimento Sistêmico nas políticas públicas de Assistência Social e de Saúde. In: Esteves de Vasconcellos, M. J. (Org.) *Metodologia de Atendimento Sistêmico. Design de Práticas Colaborativas Novo-Paradigmáticas*. Curitiba: Appris Editora, 2025. Publicações anteriores em outros veículos, 2014; 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE GOIÁS. Vídeo institucional sobre a aplicação da Metodologia de Atendimento Sistêmico, desenvolvida pelo Programa Parceria Cidadã em diversas Comarcas do Estado. Disponível em: https://www.youtube.com/results?search_query=parceria+cidadã

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE GOIÁS. *Mediação e Negociação de Conflitos Ambientais*. Alternativas de atuação do Ministério Público do Estado de Goiás. Goiânia: ESMP-GO, 2016.