

# **PENSANDO CONJUNTAMENTE O DESENVOLVIMENTO DO “MOVIMENTO DE SISTEMAS” NO BRASIL**

M. J. E. de VASCONCELLOS e S. C. S. do AMARAL

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1\\_8cbs/artigos\\_8cbs\\_2012.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/artigos_8cbs_2012.html)

---

---

Este texto mantém a formatação original.

## **Pensando conjuntamente o desenvolvimento do “Movimento de Sistemas” no Brasil**

Maria José Esteves de Vasconcellos<sup>1</sup>

Soraya Corgosinho Soares do Amaral<sup>2</sup>

Este artigo tem o mesmo título usado pela Professora Maria José Esteves de Vasconcellos, na apresentação que realizou, como “Conferência de Encerramento do 7º. CBS”, em Franca – SP, em 27 de outubro de 2011. Isso porque este artigo não só descreve como propõe reflexões sobre o trabalho desenvolvido, naquela oportunidade, pela Professora, a qual, como se verá, transformou a demanda que recebeu para proferir uma “Conferência de Encerramento” em uma proposta de conversação (Encontro Conversacional) aberta a todos os interessados em refletir/conversar sobre o “desenvolvimento do movimento de sistemas no Brasil”.

Neste artigo, apresentaremos: uma contextualização das conversações que aconteceram no 7º. CBS; uma descrição geral do Encontro Conversacional viabilizado pela Professora; nossas distinções das principais idéias e perguntas que foram colocadas durante a conversação, não só quanto às possibilidades de crescimento dos Congressos Brasileiros de Sistemas, como também quanto a algumas sugestões relativas a formatos possíveis de nossos congressos; finalmente algumas reflexões nossas sobre o desenvolvimento das conversações e seus possíveis desdobramentos.

### **Contextualizando as conversações que aconteceram no 7º. CBS**

A Professora Maria José inicia sua apresentação colocando a “Ementa da Palestra” que, quando solicitada, enviou à Comissão Organizadora do 7º. CBS: “Considerando-se o tema do 7º Congresso Brasileiro de Sistemas, ‘Pensando o desenvolvimento sob uma perspectiva sistêmica’, pretende-se propor um giro auto-reflexivo – próprio da perspectiva sistêmica de 2ª. Ordem – para realizar, conjuntamente com os presentes, uma reflexão sobre o desenvolvimento do “Movimento de Sistemas” no Brasil, em especial sobre o próprio

---

<sup>1</sup> Mestre em Psicologia, Terapeuta de Família e Casal, Sócia fundadora da EquipSIS – Equipe Sistêmica, Autora de: *Pensamento Sistêmico. O novo paradigma da ciência*, 2002, 9ª edição 2010; *Terapia Familiar Sistêmica. Bases cibernéticas*, 1995; Cocriadora da Metodologia de Atendimento Sistêmico; Coautora de: *Atendimento Sistêmico de Famílias e Redes Sociais: Vol. I Fundamentos teóricos e epistemológicos*, 2005, 3ª edição 2012, Vol. II *O processo de atendimento*, 2007, Vol. III *Desenvolvendo práticas com a Metodologia de Atendimento Sistêmico*, 2010.

<sup>2</sup> Pedagoga, Psicóloga, Especialista em Atendimento Sistêmico e Redes Sociais; Especialista em Metodologia do Ensino Superior e Especialista em Psicopedagogia. Sócia fundadora da Equipe Práticas Sistêmicas.

As autoras agradecem a valiosa colaboração de Lucas Sciencia do Prado, atualmente doutorando na FEA-RP/SP, que, atuando como relator do Encontro Conversacional, registrou e lhes enviou – em CD e em registro manual – as informações que lhes permitiram descrever como se desenvolveu o Encontro Conversacional do SDP, relatado neste artigo.

desenvolvimento dos Congressos Brasileiros de Sistemas, *locus* privilegiado para reflexões e conversações sistêmicas sobre EPISTEMOLOGIA, TEORIA, PESQUISA E PRÁTICAS sistêmicas.”

Mantendo-se dentro do tema do 7º. CBS – “Pensando o desenvolvimento sob uma perspectiva sistêmica” e considerando que um profissional sistêmico novo-paradigmático (com visão sistêmica de 2ª ordem) sempre pensa sua própria relação com o objeto que observa / estuda / quer compreender / sobre o qual pretende atuar, a Professora se propôs um giro auto-reflexivo, o qual a levou a perguntar-se:

- como está o nosso próprio desenvolvimento?
- como o sistema “Movimento de Sistemas” – constituído pelas conversações entre os participantes dos Congressos Brasileiros de Sistemas – está se desenvolvendo na relação com seu ambiente?
- como está o desenvolvimento dos nossos Congressos Brasileiros de Sistemas?

Explicitou então seus pressupostos sistêmicos, em sua opinião muito bem sintetizados por Maturana e por Von Foerster. A afirmação de Maturana (1997), “tudo é dito por um observador” – com constituição biológica de ser vivo fechado estruturalmente – nos leva a reconhecer que “não se pode ter acesso a um mundo objetivo”. O complemento proposto por Von Foerster (1974/1991) que, batizando a afirmação de Maturana, como “teorema no. 1 de Humberto Maturana”, acrescenta o que chama de “corolário no. 1 de Heinz von Foerster”: “tudo o que é dito é dito a outro observador” – com constituição de ser vivo dotado de linguagem – nos leva a reconhecer que “constituímos o mundo na linguagem”.

Como implicação desses pressupostos sistêmicos, a autora assume que não responderá sozinha às questões sobre o conhecimento de seu objeto de interesse e que as responderá coconstruindo as afirmações/respostas, com aqueles que estejam fazendo perguntas similares, em espaços consensuais de intersubjetividade, em espaços de conversação, em contexto de autonomia.

Mantendo-se então coerente com seus pressupostos, anuncia que convidará algumas pessoas que supõe estarem também interessadas em conversar sobre as suas questões. Justifica então os convites que fará com o fato de, em algum momento, nos Congressos anteriores, ou mesmo fora deles, já ter tido conversas com essas pessoas, sobre uma ou outra de suas questões. Mas ressalta que supõe haver outras pessoas interessadas ou até mesmo já conversando a respeito e que essas pessoas também poderão vir a integrar o sistema linguístico que já está se constituindo. Enfatiza que se trata de convite para que todos se sintam à vontade para aceitá-lo ou não.

Propõe então que essa conversação se desenvolva conforme a Metodologia de Atendimento Sistêmico de que é co-autora (Esteves de Vasconcellos, 2008/2010). Essa Metodologia visa exatamente o encaminhamento de solução para situação-problema, com a conseqüente dissolução do sistema linguístico que se constituiu em torno da situação-problema.

Para que possa sentar-se com seus convidados e integrar com eles, em igualdade de condições, o sistema linguístico que está se constituindo (nos termos de Goolishian e Winderman (1988/1989), “sistema determinado pelo problema – SDP”), convida para coordenar esse Encontro Conversacional a Profa. Soraya Corgosinho Soares do Amaral, Especialista em Atendimento Sistêmico, Membro da Equipe Práticas Sistêmicas, Belo Horizonte-MG. E convida para relatar o Encontro Conversacional, Lucas Sciencia do Prado, do Grupo de Sistemas da FEA-RP/USP, que fará um registro das conversações do “sistema determinado pela situação-problema”.

### **Descrevendo o Encontro Conversacional como Encerramento do 7º. CBS**

Após serem convidados pela Professora Maria José, os presentes que acataram seu convite se dirigiram ao local já preparado, na parte da frente do auditório, com cadeiras em círculo. Ocuparam esses lugares:

- Prof. Alfredo José Machado Neto (UniFACEF) – Reitor da UniFACEF;
- Profa. Melissa Franchini Cavalcanti Bandos (UniFACEF) – Presidente do 4º CBS e do 7º. CBS;
- Prof. Dante Pinheiro Martinelli (FEA-RP/USP) – Idealizador dos Congressos Brasileiros de Sistemas, Presidente do 1º CBS e do 2º. CBS;
- Prof. Sandro Luis Schlindwein (UFSC) – Presidente do 3º. CBS;
- Prof. Omar Saciloto Donaires (FEA-RP/USP) – Participante de vários CBS;
- Prof. Markus Schwaninger (University of St Gallen – Suíça) – Proferiu a 1a. Conferência do 2o. dia do 7o. CBS e manifestou desejo de participar das conversações;
- Profa. Maria José Esteves de Vasconcellos – encarregada da “Conferência de Encerramento do 7º. CBS”.

Foram também convidados, mas não participaram, seja por não terem comparecido ao 7º. CBS, seja por terem se ausentado do mesmo antes da “Conferência de Encerramento”:

- Prof. Amarildo Jorge da Silva (UNIOESTE) – Presidente do 6º. CBS;
- Prof. Alfredo Celso Fantini (UFSC) – Participante de vários CBS;
- Profa. Adriana Cristina Ferreira Caldana (FEA-RP/USP) – Membro do Grupo de Sistemas da FEARP-USP e que organizou II Workshop sobre Sistemas em Ribeirão Preto, em outubro 2011;
- Profa. Alessandra Valim Ribeiro (Administração PUC-Minas Campus Poços de Caldas) – que assumiu, perante os participantes do 7º. CBS, a organização do 8º. CBS, em Poços de Caldas, em outubro de 2012, mas não pode ficar para o Encontro Conversacional;
- Profa. Mischel Carmen Neyra Belderrain, Chefe de Divisão no Instituto de Tecnologia da Aeronáutica, em São José dos Campos e que proferiu a Conferência de Abertura do 7o. CBS.

Ao assumir seu papel, a coordenadora, Soraya, atendendo a pedido da Profa. Maria José, portadora da “questão” que iria motivar as conversações a partir de então, coloca uma cadeira vazia na roda e explica que ela poderia vir a ser sucessivamente ocupada por qualquer pessoa da platéia que quisesse ter também uma participação na conversa. Ocuparam a cadeira vazia, no decorrer do Encontro Conversacional:

- Profa. Patrícia do Socorro Magalhães Franco do Espírito Santo (UniFACEF) – Professora Psicologia;
- Lucas Sciencia do Prado (FEA-RP/USP) – Mestre em Administração, Membro do Grupo de Sistemas da FEA-RP/USP e, no momento, relator do Encontro Conversacional em curso;
- Prof. Silvio Carvalho Neto (UniFACEF) – Autor, com a Profa. Melissa, do artigo apresentado no 7º. CBS, “Análise Quantitativa das Publicações Científicas, no Congresso Brasileiro de Sistemas”.

A seguir, a Coordenadora se apresenta e descreve como desempenhará sua função de coordenadora da conversação. Explicita que atuará no sentido de garantir que todos tenham direito de falarem e de serem ouvidos, podendo compartilhar seus pontos de vista sem desqualificar os dos demais. Além disso, propõe que a conversação se desenvolva num contexto colaborativo e seguro. Propõe que o que for dito durante o Encontro Conversacional não venha a ser usado fora deste contexto, nem como retaliação, nem em prejuízo de qualquer dos participantes. Verificando que todos aceitam esse contrato, avisa que só teremos 45 min para conversar e dá início colocando a pergunta: “o que você pensa sobre o desenvolvimento do “Movimento de Sistemas” no Brasil?”

### **Distinguindo perguntas, idéias e propostas surgidas no Encontro Conversacional**

Nesta seção serão apresentados fragmentos do conteúdo das conversações, focalizando especialmente perguntas, idéias e propostas surgidas durante o Encontro Conversacional.

A partir de agora, na descrição que se segue, C significará Coordenadora e P significará participante e os participantes serão identificados por números, conforme a seqüência de sua entrada na conversação.

P1 inicia lembrando que os Congressos Brasileiros de Sistemas já têm um percurso significativo, tendo havido sempre a tentativa de “atrair novos colegas, pesquisadores, alunos, docentes, empresas”, mas que ainda há um longo caminho a percorrer e há a necessidade de atrair novos pesquisadores do Brasil e de diversas disciplinas. Fala também de conversas já iniciadas para a criação de uma revista.

P2 diz que tem observado o “Movimento de Sistemas no Brasil”, já há 40 anos, vê o crescimento desse movimento, mas apesar de muitos envolvidos com temáticas sistêmicas, ainda são poucos e faltam multiplicadores.

P3 ressalta que essa conversa sobre o desenvolvimento do Movimento de Sistemas estava restrita e que agora se tornou pública. Tem pensado: “como poderíamos fazer para que as fronteiras do nosso sistema se ampliassem, para que pudéssemos ter cada vez mais participação de pessoas e de diferentes ‘tradições do pensamento sistêmico’?” e diz que deixa a pergunta para o grupo.

C destaca a pergunta de P3 e incentiva os participantes a colocarem suas opiniões.

P4 fala em se tentar parcerias com instituições nacionais e internacionais, como forma de viabilizar o desenvolvimento sustentável dos Congressos e na cobrança de anuidades para financiar não só os próprios congressos como pesquisas e divulgação. Sugere também a possibilidade de congressos alternados no Brasil e no exterior.

P5 ocupa a cadeira vazia para colocar que se ressentia da ausência da Psicologia nos congressos, onde tem observado presença predominante da área da Administração. Considerando a proposta de interdisciplinaridade, sugere que se pensem conjuntamente as várias áreas do saber. Pergunta se P6 acha também que a Psicologia tem estado ausente de forma geral no Brasil.

Quando P5 vai saindo, há sugestões para que permaneça na roda, mas C lembra o combinado de que a cadeira fique vazia para permitir outras participações. P5, porém permanece um pouco mais para aguardar a resposta de P6.

P6 diz que já ia mesmo fazer gancho na fala de P3 com relação à “ampliação das fronteiras do sistema” e que veio para cá pensando: “e eu, o que tenho feito, como tenho contribuído para ampliar as fronteiras desse sistema que constituímos? Tenho conseguido muito pouco. O que será que preciso mudar na minha forma de fazer, a fim de conseguir mais pessoas?”. Relata que esteve em todos os congressos e que até agora só conseguiu mobilizar e trazer 5 pessoas que são de sua rede. Diz que já convidou seu irmão, Prof. Otávio Avelar Esteves, que criou curso inovador na PucMinas, embasado na visão sistêmica, de Engenharia de Energia, o qual poderia estar aqui compartilhando os resultados que tem obtido. Respondendo a P5, destaca que, por ser psicóloga, as vezes existe a expectativa de que fale sobre uma “psicologia sistêmica”, porém tem tido a preocupação de enfatizar sempre que não fala de Psicologia, nem só para psicólogos, mas de uma nova visão de mundo.

P5 insiste em questionar a ausência da Psicologia, que trouxe apenas 2 artigos com visão sistêmica para este congresso: por que “a ausência da psicologia, enquanto colegas de outras áreas vêm para cá ... o que estou fazendo enquanto professora de psicologia para agregar pessoas?”

P7 focaliza a questão da organização dos congressos, enfatizando que houve divulgação do 7º CBS com adequada antecipação e de modo a explicitar a possibilidade de participação de várias áreas do conhecimento e concorda com a necessidade de atrairmos mais áreas.

C libera P5, explicitando que o combinado foi de se trabalhar com a “técnica da cadeira vazia”, dando oportunidade para outros participantes que desejem contribuir com a conversação. Enfatiza que já surgiram várias perguntas.

P6 alerta que há uma pessoa que ainda não falou sobre a pergunta inicial.

P1 considera que precisamos de estratégias para lidar e atrair pessoas que se engajem definitivamente no nosso Movimento.

P3 coloca que não precisamos uma única ação e pergunta: “quais são as circunstâncias que precisam ser criadas?”

P8 expressa sentir falta de outras instituições e disciplinas no congresso, incomoda-se com o grupo muito pequeno e com o risco de se tornar um grupo muito fechado, como se se sentisse um grupo de elite. Considera que são poucas pessoas que falam essa linguagem sistêmica e que se sente entendido quase exclusivamente nos congressos. Fora deles, para ser entendido tem que traduzir essa linguagem, que é tão rica. Concorda com P4 quanto à necessidade de envolver organizações, dentro e fora do Brasil que entendam o pensamento sistêmico como um novo paradigma, uma nova visão de mundo. Acrescenta a sugestão de participarmos de outros congressos de sistemas, por exemplo, o de Dinâmica de Sistemas, levando artigos e convidando outros para também trazerem seus artigos. Considera que cada um precisa decidir se quer e o que pode fazer, para “termos pequenas ações de várias pessoas, criando laços cibernéticos”.

P4 coloca que a ALAS – Associação Latino Americana de Sistemas também vem enfrentando o mesmo problema.

P6 coloca a pergunta: “como estamos nos relacionando com nosso meio?”

C ressalta que estão surgindo várias idéias.

P1 sugere fortalecer laços com os grupos fortes argentino e peruano e criar novos laços além das áreas de Engenharia, Agronomia e Administração em que temos ficado concentrados, devido a lideranças que têm atraído pessoas dessas áreas. Sugere que se superem os vieses e se fique mais sistêmico, integrando todas as áreas.

P6 pensa que mais do que atrair pessoas de tal ou qual graduação – o que seria prender-se à compartimentação tradicional do saber – seria importante atrair, como diz P3, pessoas de “diferentes tradições do pensamento sistêmico”. Na área de agronomia pode haver pessoas atuando com diferentes metodologias e seria rico ver o objeto sendo abordado de várias maneiras. O mesmo na área das Políticas Públicas, onde há pessoas usando diferentes metodologias. Sugere pensarmos nas convergências e diferenças entre elas e realizar busca ativa de parceiros.

P2 ocupa a cadeira vazia e diz que também acha necessário atrair mais a comunidade e incentivar as participações. Cita o exemplo de congressos de Medicina nos quais, mesmo aqueles que não são nem mestres nem doutores, vêem uma oportunidade de se atualizarem como profissionais.

P6 faz diversas perguntas, instigando à reflexão. “Como estamos participando de nossos congressos? Algumas vezes percebo que alguém vem só para apresentar seu artigo e não espera pelo final da sessão. O congresso seria apenas um local para onde vêm mestrandos, doutorandos e professores apresentar seus trabalhos para levar os certificados? Será que isso está acontecendo? Não acho que seja a regra, mas se está acontecendo, o que podemos fazer diferente? Esse modelo de apresentar o trabalho numa sala onde às vezes estão apenas 3-4 pessoas assistindo pode ser desestimulante. O que precisa acontecer de diferente? Que formato de congresso poderíamos pensar para talvez dar mais espaço para que as pessoas se sintam efetivamente participantes? Mais palestras? Mais plenárias? Mesas em que os participantes não apenas façam uma apresentação, mas em que possam conversar entre si sobre uma pergunta ou questão polêmica? Estou satisfeítíssima. Trouxe perguntas e vejam a riqueza de idéias, sugestões... Se eu tivesse falado sozinha, teria

perdido essa riqueza. Estou levando esse presente, mas penso que falta mais para nós: tirar proveito desses vínculos e fortalecê-los para que não se arrebentem, fazer vínculos com mais pessoas que queiram efetivamente participar. Esse é o meu sonho”.

P1 considera que “demos uma contribuição e hoje vemos que já realizamos 7 Congressos Brasileiros de Sistemas ... porém não estamos atraindo novas pessoas... o meio empresarial nos aceita? Ou não estamos sabendo atrair? Estamos atraindo ou afugentando?”

P7 esclarece que “o 7º CBS não foi de fato divulgado para empresários, como fizemos no 1º. Desta vez foi focado mais o meio acadêmico.”

P8 ocupa a cadeira vazia para sugerir que durante o Congresso sejam oferecidos minicursos e que o Grupo de Sistemas ofereça mais palestras.

Tendo se esgotado o tempo, agradece a participação de todos, propondo-se a enviar-lhes um relato/resumo das conversações e, para encerrar o Encontro Conversacional, solicita: “Gostaria que cada um compartilhasse, numa palavra, como foi o Encontro para você”, tendo obtido as seguintes respostas: gratificante, especial, união, desafiador, valeu a pena, novas perspectivas, alternativas, provocativo, construtivo, possibilidades.

### **Refletindo sobre o desenvolvimento das conversações e seus possíveis desdobramentos**

Em nossa experiência de realização de Encontros Conversacionais com a Metodologia de Atendimento Sistêmico, criada por Aun; Esteves de Vasconcellos e Coelho (2005; 2007; 2010), ao final do processo, o sistema geralmente chega a planejar concretamente ações para solucionar a situação-problema, sendo a responsabilidade pelo encaminhamento dessas ações colaborativamente assumida pelos participantes.

Neste caso aqui relatado, algumas condições foram diferentes daquelas geralmente requeridas para a aplicação da Metodologia. Nessas aplicações, são realizados pelo menos 3-4 Encontros Conversacionais, com duração de 3h cada uma. Aqui tivemos apenas uma oportunidade de conversação, de apenas 45 min. Além disso, costuma-se contar com a participação não só de pessoas implicadas com a situação-problema, mas que também sejam detentoras de algum poder de decisão, o que contribuirá para viabilizar o encaminhamento das ações referentes às propostas surgidas nas conversações. Neste caso, a pessoa que saiu do Congresso detendo o poder e a responsabilidade de organizar o próximo Congresso não pode infelizmente participar do Encontro Conversacional.

Apesar de tudo isso, como vimos, aconteceu uma conversação rica, com diversas perguntas, idéias, sugestões e propostas de ações, as quais sintetizamos assim:

### **IDÉIAS / PROPOSTAS DE AÇÕES QUE EMERGIRAM NO ENCONTRO CONVERSACIONAL**

Quanto ao desenvolvimento dos próximos Congressos:

- repensar a divulgação do Congresso;
- localizar e convidar mais pessoas interessadas, de diferentes áreas do conhecimento;
- identificar e convidar representantes das “diferentes tradições do pensamento sistêmico”;
- fazer parcerias com instituições;
- pensar em formas de angariar recursos;
- buscar articulação com outros congressos sobre temas correlatos.

Quanto ao formato dos Congressos:

- oferecer minicursos para profissionais interessados em atualização;
- incluir mais palestras / plenárias;

- promover “mesas de conversação” entre especialistas, a partir de uma pergunta ou questão polêmica.

Refletimos então sobre o que poderíamos ter feito diferente para viabilizar o encaminhamento dessas ações.

Se tivéssemos efetivamente enviado aos participantes do Encontro Conversacional um relato/resumo do registro – o que pensávamos fazer, mas não fizemos por questões de logística e de agendas – o que essa ação das autoras poderia ter desencadeado no sistema?

Poderíamos ter estimulado e viabilizado uma continuidade das conversações pela internet? Qualquer dos membros do sistema poderia ter tomado essa iniciativa?

Um dos participantes observou que ali no Encontro Conversacional estavam presentes lideranças: como a rede de conversação poderia ser ampliada com outros núcleos dessa rede sendo constituídos por esses líderes em seus locais de atuação?

Vimos um sistema que, uma vez constituído, funcionou de forma bastante autônoma, quase chegando a tornar desnecessária a atuação da Coordenadora da conversação. Entretanto, se o Encontro Conversacional tivesse tido duração maior, o “processo da rede” teria se desenvolvido com outras fases fundamentais, tais como a polarização e a mobilização, até chegar à abertura para a ação autônoma e a ultrapassagem da situação-problema (Esteves de Vasconcellos, 2010), tudo isso contando com uma eficiente atuação da Coordenadora.

Uma vez que, tendo assumido o pensamento sistêmico novo-paradigmático, privilegiamos as perguntas reflexivas, terminamos compartilhando a pergunta que nos fica:

**“O que cada um de nós gostaria ou poderia ainda fazer a partir de agora?”**

## Referências

AUN Juliana; ESTEVES DE VASCONCELLOS, Maria José; COELHO Sônia Vieira. *Atendimento Sistêmico de Famílias e Redes Sociais*. Vol I – Fundamentos teóricos e epistemológicos, 2005; Vol II – O processo de atendimento, 2007; Vol III - Desenvolvendo Práticas com a Metodologia de Atendimento Sistêmico, 2010; Belo Horizonte: Ophicina de Arte e Prosa.

ESTEVES DE VASCONCELLOS, Maria José. Distinguindo a Metodologia de Atendimento Sistêmico como uma prática novo-paradigmática, desenvolvida com um ‘sistema determinado pelo problema’. In: AUN, Juliana; ESTEVES DE VASCONCELLOS, Maria José; COELHO Sônia Vieira. *Atendimento Sistêmico de Famílias e Redes Sociais*. Vol. III – *Desenvolvendo Práticas com a Metodologia de Atendimento Sistêmico*. Belo Horizonte: Ophicina de Arte e Prosa, 2010. Publicado anteriormente in: *Revista Brasileira de Terapia Familiar*, ABRATEF, vol. 1, n. 1, janeiro / junho de 2008, 37-43.

ESTEVES DE VASCONCELLOS, Maria José. Coordenando os Encontros Conversacionais do “sistema determinado pelo problema”, a partir da concepção teórica do “processo de rede”. In: AUN, Juliana; ESTEVES DE VASCONCELLOS, Maria José; COELHO Sônia Vieira. *Atendimento Sistêmico de Famílias e Redes Sociais*. Vol. III – *Desenvolvendo Práticas com a Metodologia de Atendimento Sistêmico*. Belo Horizonte: Ophicina de Arte e Prosa, 2010.

FOERSTER, Heinz von. *Cibernetica de la cibernetica*. In: Pakman, Marcelo. *Las semillas de cibernetica*. Obras escogidas de Heinz von Foerster. Barcelona: Gedisa, 1991, p. 89-93. Artigo original inglês 1974.

GOOLISHIAN, Harold A.; WINDERMAN, Lee. *Constructivismo, autopoiesis y sistemas determinado por problemas*. *Sistemas Familiares*, Buenos Aires, año 5, n.3, dez 1989, 19-29, 1989. Original inglês, 1988.

MATURANA, Humberto. Tudo é dito por um observador. In: *A ontologia da realidade*. MAGRO, C., GRACIANO, M., VAZ, N. (orgs.). Belo Horizonte: UFMG, 1997, p.53-66.