

\*Sylvia Constant Vergara  
\*\*Paulo Durval Branco

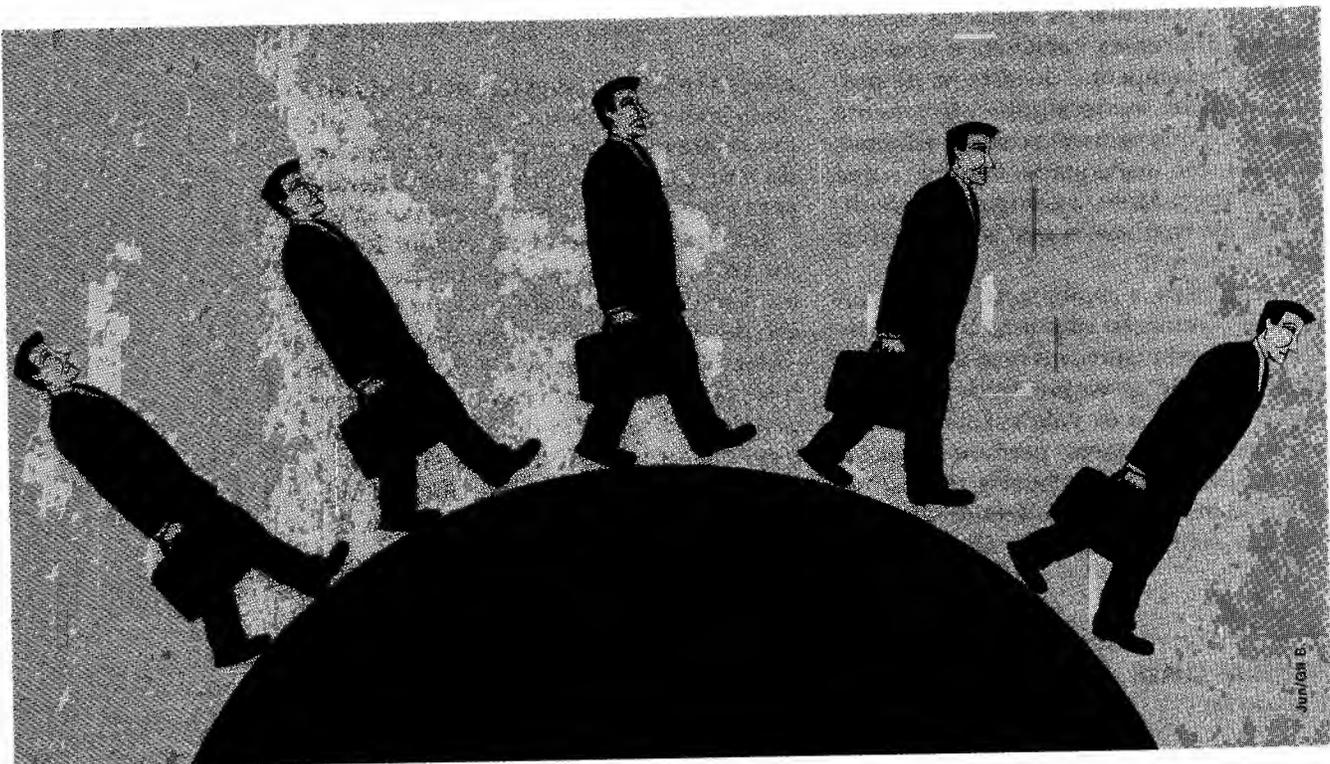
A necessidade de uma visão de totalidade por parte dos administradores em oposição a uma visão de mundo reducionista e fragmentada.

*Managers need of total vision in opposition to broken up and reduced world view.*

#### INTRODUÇÃO

Durante muito tempo buscamos estabilidade e segurança através do desenvolvimento de modelos, artefatos e processos que garantissem a sensação de

domínio e controle sobre a natureza. Dessa forma, criamos tecnologias que nos permitem viajar aos planetas vizinhos e mergulhar na estrutura do átomo. Ao mesmo tempo, pouco sabemos sobre nós mesmos.



\* Coordenadora do Curso de Mestrado e do Curso de Especialização em Recursos Humanos do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Professora na Escola Brasileira de Administração Pública da FGV.  
\*\* Mestrando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esse descompasso não poderia passar despercebido, levando-nos a reflexões sobre o que se convencionou chamar progresso. Estarrecidos ao constatar que o entendimento do universo como uma máquina de grandes proporções já não explica os fenômenos à nossa volta, debatemo-nos entre a sensação de impotência e a imposição por novas visões de mundo.

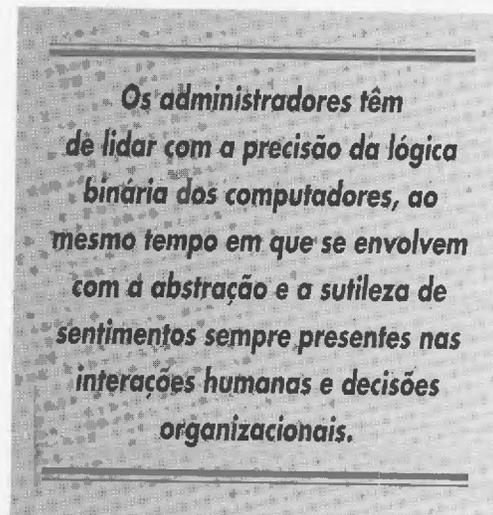
Os grandes problemas com os quais nos vemos envolvidos, que inadequadamente classificamos como sendo, exclusivamente, de natureza econômica, social ou política, demonstram ter em comum uma complexidade sem precedentes e o fato de fazerem parte de uma teia de relacionamentos interdependentes. Qualquer tentativa de descrição dessa teia de relações nos leva à metáfora que Ilya Prigogine, Prêmio Nobel de Química em 1977, costuma utilizar quando analisa a meteorologia como um sistema caótico, instável e aleatório. Trata-se do chamado efeito borboleta, segundo o qual o batimento da asa de uma borboleta em Pequim pode provocar um leve sopro que, avançando gradativamente, vai dar nascimento a um furacão na Califórnia.<sup>1</sup>

Não é preciso fazer muito esforço para concluirmos que fenômenos dessa natureza também fazem parte das teias com que lidam as organizações. Das oscilações no mercado financeiro à complexidade da natureza humana, muito pouco que faz parte do universo dos administradores faz lembrar o determinismo e a linearidade que, supostamente, caracterizariam o mundo.

Aceitar uma realidade probabilística e concordar com a inconveniência das muitas externalidades manifestadas pelo modelo dominante de ciência, já não parece demandar uma postura utópica, muito menos romântica. Mas o que ainda se manifesta como um grande desafio, desses que sinalizam com muitas indagações e poucas respostas, é o enfrentamento de um ambiente globalizado e caracterizado por fenômenos interdependentes, a partir de uma formação humana que privilegia o pensamento reducionista e fragmentado. Como fazê-lo?

Lançar luz sobre esse desafio, ou pelo menos não contribuir com sombras, traduz-se na motivação e compromisso des-

te trabalho. Assim, a seguir, discutimos as exigências por uma visão globalizante, postas ao administrador deste final de milênio; apresentamos a fragmentação com o recurso atualmente disponível para alcançar aquela visão; evocamos a possível origem da fragmentação; apresentamos esforços que têm sido realizados na busca da visão de totalidade. Finalmente,



indicamos os programas de formação e desenvolvimento de administradores como *locus* privilegiado para expandir aqueles esforços. Movendo-se entre visões fragmentadas da realidade eles podem, em princípio, superá-las.

#### AS EXIGÊNCIAS POR UMA VISÃO GLOBALIZANTE

Ao analisar as questões relacionadas ao surgimento e ao desenvolvimento da globalização da vida humana, Otávio Ianni<sup>2</sup> chama atenção para o fato de que a complexa interdependência das nações, povos, classes, grupos, indivíduos, contraditoriamente integrativa e antagônica, plena de possibilidades e de dilemas, apenas começa a merecer a reflexão e a ação da sociedade global e das ciências sociais em particular.

Ao mesmo tempo sujeito e objeto nesse universo de possibilidades e dilemas caracterizado por Ianni, o administrador desse final de milênio encontra-se às voltas com desafios de diversas naturezas. Das escolhas exclusivamente instrumentais às questões ontológicas e episte-

1. SORMAN, Guy. *Os verdadeiros pensadores de nosso tempo*. Rio de Janeiro: Imago, 1989.

2. IANNI, Octavio. *A sociedade global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1992.

mológicas, parece que nunca estivemos tão próximos das fronteiras, nem tão aflitos frente às incertezas das grandes mudanças.

Seja no interior das empresas, seja fora delas, se é que ainda podemos estabelecer esses limites, lidamos com realidades que já não são explicadas pelo rigor do paradigma cartesiano nem pela elegância dos modelos newtonianos, os quais sempre seduziram, e continuam seduzindo, gerações de cientistas sociais.

Ao falar sobre as possibilidades de conciliação entre ciência e religião, Joseph Campbell<sup>3</sup> faz referência a uma cena do filme *Guerra nas Estrelas*, onde o personagem Lucas Skywalker recebe uma ordem em que lhe dizem: "Desligue o computador e confie nos seus sentimentos". Semelhante ao personagem de *Guerra nas Estrelas*, os administradores têm de lidar com a precisão da lógica binária dos computadores, ao mesmo tempo em que se envolvem com a abstração e a sutileza de sentimentos sempre presentes nas interações humanas e decisões organizacionais, como as que nos conta a parábola chinesa.

No século III o Rei Ts'ao mandou seu filho, O Príncipe T'ai, para um templo onde iria estudar sob a orientação do Mestre Pan Ku. Como o príncipe iria suceder seu pai, o mestre deveria instruí-lo no sentido de tornar-se um bom dirigente. Com esse intuito, Pan Ku mandou que o jovem príncipe fosse sozinho para a Floresta Ming-Li, e só retornasse ao templo depois de um ano, ocasião em que deveria descrever os sons da floresta. Um ano se passou e, ao ser questionado pelo mestre sobre os sons que ouviu, o Príncipe T'ai respondeu: "Mestre, eu pude ouvir o canto dos pássaros, o farfalhar das folhas, o zumbido dos beija-flores e das abelhas e o som dos ventos". Assim que o príncipe terminou sua descrição, o mestre mandou-o de volta para a floresta com a orientação de que ficasse atento ao que mais poderia ouvir. Ainda confuso, o jovem T'ai retornou e, após passar quatro dias e quatro noites atento aos sons, não conseguiu identificar nenhum diferente dos que já havia ouvido. Até que certa manhã, sentado em silêncio entre as árvores, começou a discernir sons muito tênues, diferentes dos que havia percebido até então.

Sentindo-se profundamente esclarecido, o príncipe voltou para o templo e, novamente abordado por Pan Ku, respondeu: "Mestre, ao prestar mais atenção pude ouvir o inaudível – o som das flores se abrindo, o som do sol aquecendo a terra e o som do capim absorvendo o orvalho da manhã". Fazendo um gesto de aprovação, o mestre disse: "Ouvir o inaudível é uma qualidade necessária ao bom dirigente. Somente quando o dirigente aprende a ouvir atentamente o coração das pessoas, percebendo seus sentimentos não comunicados, suas dores não expressas e suas queixas não formuladas, é que ele pode inspirar confiança, entender quando alguma coisa está errada e identificar as verdadeiras necessidades dos cidadãos."<sup>4</sup>

Dando margem a várias interpretações, a história apresentada expressa de maneira singela e profunda um desafio freqüente com que se defrontam os administradores: o da liderança. Ocorre que, além das qualidades desejadas do Príncipe T'ai, espera-se dos atuais administradores a capacidade de atuarem em cenários onde a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Espera-se que possuam múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar adequadamente com ambigüidades.

Além de versados nos mistérios da natureza humana e senhores de técnicas as mais diversas, os administradores devem estar aptos a navegar em uma economia que há muito não respeita fronteiras geográficas, muito menos os modelos econômicos. Devem mostrar-se hábeis para conduzir ou participar de processos multidisciplinares e que demandam poder de abstração e síntese. Devem ser capazes de, ao contrário dos meteorologistas, anteciper as conseqüências do bater de asas de uma borboleta em Pequim. Não se quer dizer com isso que os administradores devam tornar-se candidatos imbatíveis a uma vaga no Olimpo, mas, sim, que estão frente à necessidade de uma visão globalizante da realidade, onde as partes devem ser tratadas segundo os seus mútuos relacionamentos e o relacionamento com o todo. Também onde os indivíduos possam ser considerados, não segundo uma perspectiva unidimensional e excludente; antes, multidimensional

3. FLOWERS, Betty Sue (org.) *O poder do mito*. Joseph Campbell com Bill Moyers. São Paulo: Palas Athenas, 1990.

4. KIM, W. Chan, MAUBORGNE, Renée, A. *Parables of leadership*. *Harvard Business Review*, p. 123-28, Jul./Ago. 1992.

# VAGAS ABERTAS

---

**PARA EMPRESAS  
QUE INVESTEM  
NO FUTURO  
PROFISSIONAL.**

---

*Com o patrocínio da IBM, Scania e BCN, 3000 universitários recebem diariamente, sem custo, a Gazeta Mercantil em suas casas ou no trabalho.*

*É o Programa de Apoio à Formação Profissional, que prevê, ainda, a realização de um concurso de monografia e outras atividades de cunho educacional.*

*Uma iniciativa que alcançou rápido sucesso e está se tornando um importante apoio para a complementação acadêmica destes futuros profissionais.*

*Para os patrocinadores, é uma oportunidade única para consolidar*

*sua imagem junto a este público - consumidores em potencial de seus produtos e serviços - que, em breve, serão os futuros dirigentes e profissionais de decisão do País.*

*Para ampliar o número de universitários e de patrocinadores beneficiados por esta iniciativa, o Programa de Apoio à Formação Profissional abre espaço para que novas empresas participem do projeto.*

*Participe deste programa. Além de fixar a imagem corporativa, sua empresa vai ajudar a complementar a formação acadêmica dos futuros profissionais de decisão do País.*

Informações com o Departamento de Assinaturas da Gazeta Mercantil - Tel. (011) 231-2467.

**Programa de Apoio à Formação Profissional**

**GAZETA MERCANTIL**

Diretor-Responsável: Herbert Levy

IMPRESSÃO SIMULTÂNEA SÃO PAULO, 600 DE JARDIM, TORRETA, 05070 ALFAMA, SÃO PAULO, SP

e integrativa. Com certeza, não se trata de uma necessidade fácil de ser atendida, mas é premente. Cada vez há mais indícios de que pouca habilidade temos demonstrado no trato com a complexidade dos problemas atuais. A crise com a qual nos defrontamos desafia a todos. Estaremos capacitados para reverter esse quadro?

**FRAGMENTAÇÃO: O RECURSO ATUALMENTE DISPONÍVEL**

No último Fórum Econômico Mundial, realizado na Suíça em janeiro de 1993, o psiquiatra espanhol Luis Rojas Marcos transmitiu a uma platéia perplexa os resultados de suas observações como comissário do Serviço de Saúde Mental de Nova York: "Conforme revelam estudos recentes, a comunidade ocidental está sendo invadida por um novo mal coletivo, a depressão. De certo modo, pode-se dizer que de pais narcisistas estão nascendo filhos melancólicos".<sup>5</sup> Reforçando o discurso de Rojas Marcos, durante o simpósio mencionado, o inglês Paul Kennedy, professor de História da Universidade Yale, refere-se ao futuro imediato dizendo: "Deveremos viver em um mundo esquizofrênico". Segundo ele, essa esquizofrenia seria fruto da divisão do mundo entre duas forças absolutamente contrapostas, mas igualmente poderosas: de um lado, a globalização e, do outro, a fragmentação.<sup>6</sup>

A depressão observada e a esquizofrenia prevista fazem parte de uma realidade que, muitas vezes, tenta-se encobrir através de subterfúgios e justificativas, as quais, via de regra, atribuem às pressões e dificuldades da conjuntura econômica, política e social, a única origem dos problemas para os quais não encontramos soluções. O duelo entre as referidas forças de globalização e fragmentação é, ao mesmo tempo, resultado e suporte das ações de indivíduos que apreendem o mundo à sua volta a partir de uma rede conceitual e valorativa estilhaçada e desconexa. Não é por acaso que David Bohm, físico da Universidade de Londres, alerta para a fragmentação e o estilhaçamento de nações, religiões, grupos, indivíduos nas famílias e no interior de si mesmos. Uma fragmentação que gera caos, violência, destruição.<sup>7</sup> Ou,

como assevera Capra<sup>8</sup>, nossa fragmentação interna espelha a visão que temos de um mundo "exterior" constituído por fatos e objetos isolados. Resulta daí uma iníqua distribuição de recursos naturais, desordem econômica, política e social e um ambiente feio e poluído.

Conforme demonstram inúmeros autores<sup>9</sup>, essa fragmentação que caracteriza o homem moderno está por trás de nossas relações desequilibradas com as outras pessoas e coisas à nossa volta, as

**Além de versados nos mistérios da natureza humana e senhores de técnicas as mais diversas, os administradores devem estar aptos a navegar em uma economia que há muito não respeita fronteiras geográficas, muito menos os modelos econométricos.**

quais não vemos como fazendo parte de uma unidade. Não considerá-las dentro de uma perspectiva de unicidade e totalidade, leva-nos a identificar observador e coisa observada como entidades distintas e independentes, assim como a justificar os mecanismos de controle e dominação largamente empregados nas relações sociais.

Da mesma forma, a ilusão de uma ciência isenta de valores, fundamentada nessa fragmentação e por tanto tempo mitificada, mostrou-se conveniente para validar descomprometimento com os resultados de muitas experiências e práticas científicas. Idéias e ações não estariam relacionadas mas, enfatiza Brunsson<sup>10</sup>, estariam submetidas à mesma separação que coloca, de um lado, espírito e mente e, do outro, matéria e corpo.

No contexto das organizações, expressão que só adquire sentido quando se considera a ação humana como elemento de sua formação, esta fragmentação se

5. ROSSI, Clóvis. China cresce e EUA param na entrada do século 21. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 31 jan. 1993. p. 4

6. Idem, *ibidem*.

7. WILBER, Ken. (org.) *O paradigma holográfico e outros paradoxos*. São Paulo: Cultrix, 1991.

8. CAPRA, Fritjof. *O tao da física*. São Paulo: Cultrix, 1975.

9. Idem, *ibidem*. \_\_\_\_\_ . *O Ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1982; \_\_\_\_\_ . *Sabedoria Incomum*. São Paulo: Cultrix, 1990; PIRSIG, Robert M. *Zen e a Arte da Manutenção de Motocicletas: uma investigação sobre valores*. São Paulo: Paz e Terra, 1984; WILBER, Ken. *A consciência sem fronteiras*. São Paulo: Cultrix, 1979.

10. BRUNSSON, N. *The organization of hypocrisy*. London: John Wiley & Sons, 1989.

manifesta através de relações hierárquicas fundamentadas na ilusão de supremacia do chamado trabalho intelectual sobre o braçal, através de especialização compartimentalizada e do desmembramento de tarefas levado a extremos. Tudo isso dá origem a um trabalho sem vida e desvinculado de suas relações com o todo.

Como não poderia deixar de ser, o que se verifica é um arranjo social baseado em valores e premissas que espelham a natureza segmentada de nosso universo interior.

Como reflexo de uma postura que faz opções exclusivas pela parte e pelos objetos, em detrimento do todo e das interações entre os objetos, privilegiamos determinados ângulos de visão da realidade. Esses olhares escolhidos refletem, e ao mesmo tempo realimentam, o nosso entendimento do real. É assim que floresceu e permanece dominante uma teoria da organização que, como aponta Guerreira Ramos<sup>11</sup> parece: a. identificar o comportamento econômico com a totalidade da natureza humana; b. não fazer distinção entre o significado substantivo e o formal da organização; c. não compreender o papel da interação simbólica no conjunto das relações interpessoais; d. não distinguir a diferença entre trabalho e ocupação. Em síntese, como Guerreiro Ramos, percebemos que teóricos da organização cedem a uma abordagem reducionista aos sistemas sociais.

Em trabalho desenvolvido por Burrell e Morgan<sup>12</sup>, também fica evidente a opção pela negação da diversidade quando buscamos entender e intervir sobre a realidade. Ao identificar e qualificar os vários paradigmas subjacentes às ciências sociais em geral, e à análise organizacional em particular, os autores demonstram ser o funcionalista o paradigma dominante na teoria das organizações. Comprometido com a ordem, o controle e o fornecimento de explicações acerca do *status quo*, esse paradigma ensina uma imobilidade em relação à busca e à aceitação de outras visões de mundo, o que empobrece e limita a nossa apreensão da complexidade da qual somos parte.

Temos pois, de um lado, uma realidade dinâmica, cenário de fenômenos complexos e interdependentes que insistem

em ser exceção às regras dos modelos da ciência clássica; de outro, um homem que compreende e age sobre essas mesmas realidades a partir de abordagens reducionistas e fragmentadas, que – não raro – se deixa enganar pela ilusão de uma ciência isenta de valores e que se imagina seguro ao legitimar a racionalidade econômica como a sua dimensão dominante.

Mobilizado pela constatação dessa contradição, um número crescente de vozes tem se levantado em várias áreas do conhecimento com o propósito de identificar as origens da fragmentação e investigar as possibilidades de sua superação.

### A GÊNESE DA FRAGMENTAÇÃO

Segundo uma história contada na Índia, um homem encontrou em um trem um sujeito velho e com aparência bastante frágil, que carregava um saco de papel pardo dentro do qual colocava pedacinhos de comida. Depois de algum tempo, o passageiro não agüentou mais e perguntou o que ele estava alimentando.

- *“É um mangusto, sabe, aquele animal que mata cobras.*

- *Mas porque você o carrega?*

- *Bem, respondeu o sujeito, eu sou alcoólatra e preciso do mangusto para espantar as cobras quando tenho algum ataque de delirium tremens.*

- *Mas você não sabe que as cobras são apenas imaginárias?*

- *É claro que sei, respondeu o homem. O mangusto também é.”*

Assim como o sujeito que alimentava um animal inexistente, parece termos desenvolvido modelos a partir de um universo tão real quanto as cobras que habitam as alucinações do alcoólatra. A diferença é que o sujeito da história tinha consciência de que tudo não passava de ilusão.

Pesquisas desenvolvidas a partir do início desse século, envolvendo partículas subatômicas, colocaram em questionamento concepções baseadas na teoria matemática de Isaac Newton, na filosofia de René Descartes e na metodologia científica defendida por Francis Bacon, as quais se traduzem no alicerce de física clássica. Conforme o entendimento des-

11. GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A nova ciência das organizações – uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

12. BURRELL, Gibson, MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books, 1979.

ses pensadores, fenômenos complexos poderiam ser compreendidos desde que fossem reduzidos aos seus componentes básicos, e que fossem investigados os mecanismos através dos quais tais componentes interagem. Conhecida como reducionismo, essa atitude encontra-se tão vinculada à nossa cultura que chega a ser identificada como sendo o próprio método científico.

A visão reducionista está, pois, associada às origens da ciência moderna, a qual possui estreita ligação com o pensamento filosófico orientado ao dualismo espírito/matéria que veio à tona no século XVII através de René Descartes. Descartes via a natureza como derivada de uma divisão entre dois reinos independentes: o da mente e o da matéria. A chamada divisão "cartesiana" levou ao tratamento do objeto como algo separado do observador, legitimando uma visão do mundo como uma máquina de enormes proporções onde tudo poderia ser previsto e, sobretudo, controlado. Na interpretação de Fritjof Capra, físico que popularizou a crítica à ciência tradicional, a filosofia de Descartes, ao invés de levar o homem ocidental a igualar sua identidade a todo o seu organismo, conduziu-o a igualá-la apenas à sua mente.<sup>13</sup>

Também dedicado a clarificar as relações que, inadvertidamente, desenvolvemos em relação a nós mesmos e às pessoas e coisas ao nosso redor, Ken Wilber<sup>14</sup>, bioquímico e editor-chefe do *ReVision Journal*, percebe que a fragmentação tem sua gênese na identificação de um eu dissociado de tudo o mais, como se houvésemos traçado uma linha limítrofe. Assim, verifica-se uma dicotomia: o eu e o não-eu. A essa dicotomia, Wilber associa quatro níveis de identidade, configurando o que chamou de "espectro da consciência". Inicialmente, temos o nível da persona, onde o indivíduo reduz sua identidade a apenas uma parte de sua psique, a persona, alienando e reprimindo os aspectos dela indesejáveis, a que chamou de sombra. O segundo nível é o nível do ego, onde o indivíduo identifica-se principalmente com a sua mente ou ego, deixando o corpo para além da linha limítrofe. No terceiro nível, sentimo-nos unidos ao nosso organismo como um todo, o qual já não estabelece a

distinção mente/corpo, mas ainda sem que nos percebamos unidos ao todo. Este é denominado o nível do organismo total. Na base do espectro, que Wilber denomina consciência da unidade, a linha limítrofe deixa de manifestar-se e a pessoa sente que está unida ao universo, que o seu verdadeiro eu não é apenas o seu organismo, mas toda a criação. Este seria o nível exaustivamente descrito pelos místicos e que já começa a ter respaldo de vários ramos da ciência, em especial da neurociência e da psicologia transpessoal.

**Verifica-se um nítido movimento em direção à percepção das interdependências, ao entendimento da complementaridade entre os opostos e ao reconhecimento da complexidade da natureza humana.**

Visto sob outro ângulo, isto é, partindo da totalidade, Wilber argumenta que "... passamos do universo para uma faceta do universo chamado 'o organismo'; do organismo para uma faceta do organismo chamada 'o ego'; do ego para uma faceta do ego chamada 'a persona' – são estas apenas algumas das faixas mais importantes do espectro da consciência... Assim, no nível do organismo como um todo, o meio ambiente aparece fora do limite do eu, estranho, externo, não-eu. Mas no nível da persona, tanto o meio ambiente quanto o corpo e certos aspectos da própria psique do indivíduo parecem externos, estranhos, não-eu".<sup>15</sup>

Admitindo-se a prevalência da atitude reducionista que herdamos do modelo cartesiano e as indiscutíveis barreiras definidas pela linha limítrofe eu/não-eu caracterizada por Wilber, parece claro estarmos diante de um impasse. Um im-

13. CAPRA, Fritjof. *O tao da Física*. Op. cit.

14. WILBER, Ken. *A consciência sem fronteiras*. Op. cit.

15. Idem, *ibidem*, p. 23.

passa que não pode ser abordado segundo os mesmos moldes que configuram a nossa atual concepção do universo. Haverá alguma saída?

### BUSCANDO SAÍDAS PARA O IMPASSE

A maneira como apreendemos a realidade através de teorias e modelos, em especial quanto implícitos, pressupostos e não questionados, define um caráter organizador auto-realizável e auto-avaliador da experiência, levando à modificação da percepção, sugerindo áreas de pesquisa, dando formas à investigação e determinando a interpretação dos dados. Essa argumentação adquire especial importância quando nos dispomos a investigar saídas para os impasses produzidos por nossa própria maneira de tratar a realidade. Isso significa dizer que buscar soluções segundo os mesmos pontos de vista que originaram os problemas é equivalente a enredar-se em definições tautológicas.

No que se refere à fragmentação da vida humana, parece não fazer sentido investigar superações a partir dos pressupostos que a geraram. Existirão outros caminhos? Na busca desses caminhos não podemos esperar pela comodidade das prescrições, que sempre caracterizaram a teoria organizacional. Ao contrário, devemos ousar, inovar e, acima de tudo, reconhecer as limitações da racionalidade, a qual se traduz em apenas uma das dimensões humanas.

Tendo em comum o reposicionamento da ciência clássica e o entendimento do ser humano segundo uma perspectiva multidimensional, muitas idéias vêm surgindo no sentido de desenvolver críticas e, ao mesmo tempo, propor alternativas para superar as limitações impostas pelo recurso atualmente disponível: a fragmentação.

Da física quântica ao estudo do cérebro, passando pelas ciências sociais e humanas, várias são as investigações que apontam para um tratamento menos reducionista e compartimentalizado dos fenômenos. Verifica-se um nítido movimento em direção à percepção das interdependências, ao entendimento da complementaridade entre os opostos e ao reconhecimento da complexidade da natu-

reza humana.

Foi nesse contexto que a física moderna passou, a partir dos trabalhos de Einstein, Neils Bohr, Werner Heisenberg e outros, de um universo determinístico para a consideração da incerteza dentro de uma realidade probabilística. Nem mesmo a matéria e a radiação passaram incólumes, admitindo serem tratadas ora como partículas, ora como ondas. Outras pesquisas, como as desenvolvidas pela equipe do físico Alain Aspect<sup>16</sup>, chegam a apontar para o fato de não ter significado falarmos de coisas e objetos como sendo reais além da mente do observador. Na mesma direção aponta David Bohm<sup>17</sup>, ao falar de duas ordens no universo, que se interpenetram. Da ordem implicada, dobrada, não-manifesta, emerge a explicada, desdobrada, manifesta, que se traduz no que vemos à nossa volta.

Na esfera das relações sociais, a onipresença das interpretações baseadas no conceito de *Homo Economicus*, ou de qualquer outra abordagem que vê as pessoas em pedaços, já dá lugar à compreensão de que nos manifestamos como um todo cujos diferentes elementos estão intimamente interligados.

Influenciando diretamente o estudo do comportamento organizacional, é essa ampliação de enfoque que, como argumenta Chanlat<sup>18</sup>, leva cada vez mais pesquisadores a contestar a concepção instrumental, adaptativa, simplificadora e por vezes manipuladora do ser humano, e a buscar outras perspectivas teóricas que incorporem o que ele chamou de dimensões esquecidas do indivíduo. Identificando cinco níveis em permanente relacionamento – do indivíduo, da interação, da organização, da sociedade e do mundo –, Chanlat dá início a uma teoria antropológica das organizações que busca resgatar a relevância dos seres humanos nas organizações e no contexto sócio-histórico, bem como reafirmar o papel do simbólico nas organizações.

Quanto ao nível da interação a que se refere Chanlat, Habermas<sup>19</sup> desenvolve uma teoria que contrapõe ao agir instrumental característico de nossa sociedade contemporânea, o que designa por agir comunicativo. Se o primeiro faz a mediação entre a teoria e a prática através de postulados técnicos, o segundo media

16. TALBOT, Michael. *Beyond the quantum*. New York: Macmillan, 1986.

17. WILBER, Ken (org.) *O paradigma holográfico e outros paradoxos*. Op. cit.

18. CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'organisation*. Quebec: Éditions Eska, 1990.

19. HABERMAS, Jürgen. *Moral consciousness and communicative action*. Cambridge: Polity Press, 1990.

pelo diálogo entre os agentes sociais. A fala é, então, um meio de entendimento, seja pelos questionamentos que provoca, seja pela aceitação a que conduz. Vital no agir comunicativo de Habermas é que ao discurso corresponda, realmente, o pensamento e a ação, o que implica valores relacionados à verdade, à autenticidade, à justiça.

Se buscas, como a de Habermas, têm sido realizadas no sentido de uma compreensão mais abrangente da interação humana, também são observadas aquelas dirigidas ao indivíduo em particular.

Investigando as abordagens que nesse sentido têm surgido, veremos-nos como que navegando sobre o "espectro da consciência" proposto por Wilber.<sup>20</sup> Voltada para a expansão do campo de pesquisa psicológica, a psicologia transpessoal é um bom exemplo dessas novas abordagens. Incluindo áreas da experiência e do comportamento humanos associadas com saúde e bem-estar extremo, ela se apóia tanto na ciência ocidental quanto na sabedoria oriental.<sup>21</sup>

Nos últimos anos de sua vida, Maslow<sup>22</sup>, que é bastante conhecido pela "hierarquia das necessidades" e que muito influenciou a Teoria das Relações Humanas, sustentava pontos de vista da psicologia transpessoal. Segundo ele, as necessidades superiores (metanecessidades) tais como as facetas transcendentais, religiosas, estéticas e filosóficas da vida, são tão reais e intrínsecas à natureza humana quanto quaisquer necessidades biológicas. Indo além, Maslow argumentava que a vida espiritual ou dos valores seria passível de desenvolvimento a partir de técnicas como a meditação e a contemplação, enquadrando-se bem no reino da natureza, em vez de constituir um domínio distinto e oposto a ele. Propunha, ainda, que ela poderia ser investigada tanto por psicólogos como por cientistas sociais.

A vinculação das metanecessidades à natureza humana, provavelmente, encontra-se associada ao crescente número de pessoas que buscam as práticas psicoenergéticas e que se voltam para os ensinamentos das culturas tradicionais e disciplinas espirituais, embora possamos admitir que, muitas vezes, tais buscas se dêem de forma equivocada e, até mesmo,

por motivações aélicas.

De qualquer forma, são muitas as propostas que têm sido formuladas no sentido de estabelecer um tratamento globalizante para a experiência humana e de reunificar as diversas facetas originadas de uma formação que sempre privilegiou o reducionismo e a fragmentação. Independente dos enfoques, das origens e das orientações, parece ficar claro que as respostas só podem surgir a partir da intenção sincera de adotarmos novas formas de ver a realidade, de passarmos a fazer escolhas em novas bases, de integrarmos ao dia-a-dia das organizações a noção de trabalho criativo.<sup>23</sup> Se considerarmos que as transformações que estão em curso, dando corpo a um processo de mudança paradigmática<sup>24</sup>, afetam as organizações, parece lúcido admitir que os programas de formação e desenvolvimento de administradores são, entre outros, espaços privilegiados para a busca de superação das limitações até então enfrentadas no trato da complexidade do mundo moderno. Revisitá-los parece tarefa que se impõe.

## REVISITANDO OS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE ADMINISTRADORES

Não são poucas as críticas existentes aos sistemas de educação, pelo comprometimento que demonstram com a manutenção de determinado conjunto de dogmas e valores. Para essa circunstância nos alertam Bordieu e Passeron<sup>25</sup> ao afirmarem que a educação, seja nas escolas, empresas, exército, igreja, família e outras instituições, perpetua o *status quo*, segundo interesses da classe dominante, configurando um processo ao que chamaram de reprodução.

Se, por um lado, não podemos deixar de admitir a significativa relevância do trabalho daqueles autores para a compreensão mais ampla da natureza da educação e do quanto esta produz elementos para o controle social, por outro, devemos admitir que a teoria da reprodução não considera a possibilidade de criação, intervenção, resistências dos seres humanos. É como se os autores negassem a si próprios. A teoria da reprodução oferece pouca esperança no sentido de mudanças.

20. WILBER, Ken. *A consciência sem fronteiras*. Op. cit.

21. WALSH, Roger N., VAUGHAN, Frances. *Além do ego: dimensões transpessoais em psicologia*. São Paulo: Cultrix/Pensamento, 1980.

22. WALSH, Roger N., VAUGHAN, Frances. Op. cit.

23. HARMAN, Willis, HORMANN, John. *O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. São Paulo: Cultrix, 1990.

24. KUHN, Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1982.

25. BORDIEU, P., PASSERON, J. C. *A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

É para a possibilidade de mudança que os chamados teóricos da resistência, criticando a teoria da reprodução, voltam-se, procurando argumentar que oposição, pensamento crítico e questionamentos, freqüentemente recusam, negam as mensagens educacionais e, nesse sentido, podem influenciar e modelar um novo agir. No entanto devemos, como Giroux<sup>26</sup>, estar atentos ao fato de que muitas vezes a contestação pode não se ex-

**Devemos ter claro que somos um todo integrado de natureza física, intelectual, emocional e espiritual, o qual está presente e manifesto durante todo o tempo, independente das reduções voluntárias ou involuntárias que se tente fazer, e do fato de estarmos atuando em nossa vida profissional ou pessoal que, de resto, só podem ser separadas pela nossa visão fragmentada.**

pressar em uma resistência emancipadora, mas sim, estar instruída em uma outra lógica dominadora.

Aplicada ao debate em torno da adequação dos programas de formação e desenvolvimento de administradores, a argumentação de Giroux<sup>27</sup> permite colocar em destaque aspectos importantes, levando-nos a refletir sobre o que vem sendo desenvolvido como substituto ou complementar ao que se encontra sob crítica.

Alvos de questionamentos contundentes<sup>28</sup>, os centros de ensino de administração têm sido acusados de enorme descompasso frente às reais necessidades do ambiente de negócios. Esterelizados em suas dimensões crítico-criativas, os administradores estariam sendo preparados para atuar em um contexto que tem muito pouco a ver com as prescrições racio-

nalistas e quantitativas que lhes ocupam a quase totalidade do período de formação. Como que insensíveis ao que se passa na sociedade mais ampla, as escolas de administração estariam sendo atropeladas pelas mudanças em curso. Na tentativa de minimizar as disfunções desse quadro, várias iniciativas foram desenvolvidas no sentido de capacitação dos administradores, principalmente no interior das empresas, através de treinamento e desenvolvimento gerencial. Entretanto, o que se vê na prática é uma simples justaposição de componentes cognitivos e emocionais-atitudinais, quando se trata dos programas considerados mais modernos; ou a exclusividade dos componentes cognitivos, no caso dos programas clássicos.<sup>29</sup>

Ocorre que esses componentes não correspondem à totalidade do ser humano. Devemos ter claro que somos um todo integrado de natureza física, intelectual, emocional e espiritual, o qual está presente e manifesto durante todo o tempo, independente das reduções voluntárias ou involuntárias que se tente fazer, e do fato de estarmos atuando em nossa vida profissional ou pessoal que, de resto, só podem ser separadas pela nossa visão fragmentada. Se aceitamos a concepção integrada do indivíduo, onde os níveis físico, intelectual, emocional e espiritual são indissociáveis e encontram-se em constante interação, passamos a identificar com mais clareza as origens do fracasso de tantos programas de formação de administradores. Não existem dúvidas quanto à importância dos componentes até então enfatizados. Todos são indispensáveis à prática gerencial. O que não se justifica é a negligência dos demais e o fato de serem vistos como de caráter desviante.

Caminhar para uma visão totalizante e integrada da realidade parece indicar para o fato de que o duelo globalização-fragmentação tem início em nós mesmos, o que justifica concentrar no indivíduo os esforços de superação. Até quando continuaremos adiando essa decisão?

Permitindo antever contribuições expressivas, Moscovici<sup>30</sup> apresenta uma concepção holística de desenvolvimento onde os quatro níveis do ser humano são considerados e trabalhados de forma

26. GIROUX, Henry A. Theories of reproduction and resistance in the new sociology of education: a critical analysis. *Harvard Educational Review*, v. 53, n. 3, p. 257-93, Aug. 1983.

27. Idem, *ibidem*.

28. KLIKSBURG, Bernardo. A Gerência na década de 90. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, n. 22, p. 59-85, Jan./Mar. 1988; MCCORMACK, Mark H. *O que não se ensina em Harvard Business School*. São Paulo: Harbra, 1984. PETERS, Thomas J., WATERMAN, Robert H. *Vencendo a crise*. São Paulo: Harbra, 1986.

29. MOSCOVICI, Fela. *Renascença organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

30. Idem, *ibidem*.

equilibrada. Coerente com as tendências que se verificam nas fronteiras do conhecimento, esta concepção aponta para a importância que igualmente deve ser atribuída tanto aos conteúdos lógicos e objetivos, quanto à imaginação, à criatividade, à antevisão de resultados. Nessa linha, Coleman e Perrin<sup>31</sup>, reunindo teorias e métodos desenvolvidos por cientistas e outros profissionais das mais diversas correntes de pensamento, apresentam um guia prático para o autodesenvolvimento. Tal guia inclui lógica e disciplina, em um processo voltado ao pragmatismo, e também deflagra a intuição, bem como sentimentos de risco, de surpresa, de mistério, de prazer, em um processo que envolve, sobretudo, magia. O guia

sentir a necessidade de integrar o conhecimento fragmentado pela ciência tradicional, associando contribuições individuais de cada campo do saber, bem como as contribuições coletivas dos campos. Interessante, também, é a possibilidade de utilizar tais contribuições em conjunto para o estudo de um mesmo tema, problema, fenômeno, evidenciando, portanto, os diferentes focos pelos quais eles podem ser vistos, as diferentes linguagens pelas quais podem ser descritos e as diferentes racionalidades que podem presidir tais descrições.<sup>33</sup> Este exercício pode provocar a compreensão, um tanto esquecida, de que diferenças de entendimento acerca de um fenômeno, menos do que desnudarem fragilidades intelectuais, podem revelar os diferentes ângulos pelos quais um fenômeno pode ser visto. O exercício tem, portanto, em si, um caráter empático, integrador, ajudando, inclusive, nas relações sociais. Não é por ingenuidade que a racionalidade dialógica de Habermas só pode ser construída sobre uma coerência entre teorias distintas, percebidas como fragmentos de um complexo multidisciplinar. É útil, igualmente, vincular conceitos às ações cotidianas, oferecendo-lhes um sentido significativo.

**Caminhar para uma visão  
totalizante e integrada da realidade  
parece indicar para o fato de que o  
duelo globalização-fragmentação  
tem início em nós mesmos, o que  
justifica concentrar no indivíduo  
os esforços de superação.  
Até quando continuaremos  
adiando essa decisão?**

Vale a pena buscar inspiração nas teorias e metodologias pedagógicas, ainda que admitindo estarem elas, predominantemente, voltadas para a prática com crianças, o que pode significar limites. A história da pedagogia nos revela, por exemplo, os chamados métodos predominantemente globalizadores, como os "centros de interesse" de Ovídio Decroly, o "método de projetos" de W. Kilpatrick, o "método de complexos" de Blonsky e os "temas globalizantes" de Braune, Krueger e Rauch<sup>34</sup>, todos desenvolvidos no início desse século e, no entanto, tão atuais.

apresenta, então, técnicas específicas para a compreensão dos processos cerebrais, corporais e espirituais.

Se recorrermos às sabedorias milenares, passando pelos pensadores gregos e os místicos do oriente e do ocidente, verificaremos que os fundamentos de uma concepção holística do ser humano sempre estiveram presentes na história da humanidade. O esforço atual é no sentido de resgatá-los dentro de um novo contexto, onde a vida humana é marcada por enorme complexidade.

Se, portanto, faz-se sentir a necessidade de uma visão integrada do ser humano que lhe resgate as dimensões esquecidas, como diria Chanlat<sup>32</sup>, igualmente faz-se

Decroly, ao perceber que as crianças tendem para representações globais, de conjunto, de totalidades, reage à organização fragmentada do ensino, propondo um processo que designou por centros de interesse. Assim, em torno de centros como a família, a escola, o mundo animal, o mundo vegetal, o mundo geográfico, o universo, idéias seriam associadas, configurando, visões integradas da realidade.

Kilpatrick com seu método de projetos voltou-se, originalmente, para o trabalho

31. COLEMAN, Win, PERRIN, Pat. *O livro de pragmática de Marilyn Ferguson*. Rio de Janeiro: Record, 1992.

32. CHANLAT, Jean-François. *Op. cit.*

33. VERGARA, Sylvia Constant. *Sobre a intuição na tomada de decisão*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, v. 27, n. 2, Abr./Jun. 1993.

34. LARROYO, Francisco. *História geral da pedagogia*. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

manual, mas foi além. Propôs que, através de um trabalho desta natureza, como a construção de uma casa de coelhos, por exemplo, fossem integrados conceitos associados à geometria, ao desenho, ao cálculo, à história natural e outros.

Blonsky criou o método de complexos, também denominado de temas sintéticos. Consiste em concentrar a aprendizagem em torno de três grupos de fenômenos: a natureza, o trabalho produtivo e as relações sociais, todos atrelados a um tema central: o trabalho humano. Os complexos tratam de problemas que Blonsky

**Enfrentar um ambiente globalizado e caracterizado por fenômenos interdependentes, a partir de uma formação humana que privilegia o pensamento reducionista e fragmentado, parece decisão que merece ser revista.**

considerava vitais: o ambiente da criança, a comunidade, o município, a república, as relações internacionais.

Braune, Krueger e Rauch, por sua vez, propuseram uma organização de ensino na qual planos e programas configuradores de visões fragmentadas do mundo, seriam substituídos por temas globalizantes, trabalhados por professor e alunos sob a forma de troca livre de impressões a respeito de algo.

Outros métodos e práticas podem ser pensados e, certamente, têm sido, ainda que timidamente, utilizados. Uma pesquisa empírica que levantasse o que vem sendo realizado, tanto em universidades, como em outras organizações, na busca da

visão de totalidade, não só enriqueceria nossos conceitos, como nossas próprias práticas. Nesse sentido, a investigação seria, também, um elemento integrador.

## CONCLUSÃO

Enfrentar um ambiente globalizado e caracterizado por fenômenos interdependentes, a partir de uma formação humana que privilegia o pensamento reducionista e fragmentado, parece decisão que merece ser revista. Também merece revisão fazer do método cartesiano de pensar o bode expiatório, o mitigador de nossos sentimentos de culpa e de impotência, diante dos desafios com os quais nos temos defrontado.

Alternativas devem ser buscadas. Elas não podem estar referidas aos mesmos pontos de vista que originaram as grandes questões para as quais não temos encontrado respostas significativas. Agir desta forma seria o equivalente a enredar-se em definições tautológicas.

Urge, portanto, buscar aquelas alternativas que, referidas à visão de totalidade e unicidade, resgatem a integridade perdida do ser humano e do que ele construiu. É nesse contexto que se inserem os programas de formação e desenvolvimento de administradores.

Se aceitarmos que as dimensões física, intelectual, emocional e espiritual do ser humano são indissociáveis, se aceitarmos que as áreas do saber são manifestações diferenciadas de um único saber, bem como se aceitarmos que conceito e prática só assumem significado quando lhes percebemos a vinculação, poderemos entender as origens do pouco êxito daqueles programas, que insistem nas dissociações. No entanto, contraditoriamente, poderemos encontrar nos programas, se redimensionados, uma saída alternativa dirigida ao encontro da visão totalizante e integrada da realidade. É para esta possibilidade que o presente trabalho sinaliza. □

**PALAVRAS-CHAVE:** *Desenvolvimento gerencial, educação, mudança de paradigma.*

**KEY WORDS:** *Executive development, education, paradigm change.*