

Organizações: uma visão romântica e ingênua?*

*Francisco Antonio Pereira Fialho*¹

Departamento de Engenharia da Produção e Sistemas da UFSC

Gustavo Loureiro Fialho

Universidade Federal de Santa Catarina

Resumo

Vivemos uma época que pode ser bem resumida pela conversa entre Alice e a Rainha Vermelha em “Por detrás do espelho”, em que esta diz para Alice que precisamos, de fato, correr muito, se quisermos permanecer no mesmo lugar. O meio ambiente em que as organizações desenvolvem sua *autopoiesis* (luta pela sobrevivência) tornou-se um lugar turbulento, sujeito a vertiginosas mudanças. Novas idéias são geralmente ovos de Colombo, algo tão irritantemente simples como se postular que a terra não é o cen-

Abstract

We are living in an era that may be resumed metaphorically through the conversation between Alice and the Red Queen in “Through the Looking Glass”, where the latter says to Alice that one must run very fast in order to stay in the same place. The environment where organizations develop their *autopoiesis* has become a turbulent place, subject to vertiginous changes. New ideas are, in general, Columbus eggs; so irritating simple like postulating that the Earth is not the center of the

* Organizations, a romantic and ingenuous vision?

¹ Psicólogo e engenheiro. E-mail: fialho@eps.ufsc.br

tro do universo (Ptolomeu - Galileu), ou que a força é proporcional à aceleração e não a velocidade (Newton - Aristóteles) ou, ainda, que nada pode exceder a velocidade da luz (Newton - Einstein). O vôo que as reflexões relativas ao fenômeno organizações realizou, até aqui, foi uma estrada horizontal, linear, em que conceitos mais e mais elaborados se fizeram necessários para se compreender essas meta-entidades habitantes do *Socius*. O que pretendemos nesse artigo é exercitar a imaginação de forma a manter um ovo em pé, como fez Colombo diante dos reis católicos de Espanha.

Universe (Ptolemy - Galileo), or that force is proportional to acceleration and not velocity (Newton - Aristotle), or that nothing can move faster than light (Newton - Einstein). The survey performed by reflections on the organizational phenomenon, up to now, followed an horizontal and linear road where more and more sophisticated concepts were needed to understand those meta-entities that inhabit the social tissue. Our goal here is to exercise our imagination in order to stand the egg, as Columbus did in front of the Catholic Kings of Spain.

Palavras-chave: organizações, psicologia, novas idéias.

Keywords: organizations, psychology, new ideas.

Entrando no labirinto

Monstro de corpo de homem e cabeça de touro, para o qual o rei Minos mandou construir o Labirinto (palácio do machado de dois gumes), onde o prendeu. Ele o alimentava periodicamente, todos os anos ou a cada três anos, com sete rapazes e sete moças, trazidos de Atenas como tributo. Teseu, rei de Atenas, quis ser um desses jovens; conseguiu matar o monstro e, graças ao fio de Ariadne, voltar à luz (CHEVALIER; GHEERBRANT, 1991:611).

O mito conta que na ilha de Creta, nasceu do mar (a partir dos testículos de um deus) o touro Poseidon. A rainha da ilha, Pasifaé, ficou apaixonada pelo touro e teve, com ele, um filho - o Minotauro que tinha um parentesco com um deus e com um humano (a parte de baixo do Minotauro era igual a de um homem e a de cima igual a de um touro, que representa o deus do mito).

Esse Minotauro simboliza o homem fragmentado, um homo-sapiens, nossa parte humana, habitante de uma Ecologia Humana, a conviver, sempre em conflito, com o homo-organizacional, nossa contraparte, sujeitada a uma Ecologia Social.

Na lenda, o rei Minos, assustado, constrói um labirinto para colocar o Minotauro. Os deuses, em retaliação, fazem com que aconteçam muitos desastres e problemas na ilha, o que faz com que sacrifícios humanos sejam oferecidos ao Minotauro. O herói Teseu entra no labirinto e, com o auxílio do fio de Ariadne, mata o Minotauro, voltando ao mundo real para se casar com a princesa.

ESTÉS (1997), uma psicóloga junguiana, nos conta a história da “donzela sem mãos”. Uma longa viagem rumo ao “self”. Organizações são, atualmente, representações dos monstros que criamos ao fazer o pacto da civilização. Como a donzela sem mãos, só muito mais tarde nos demos conta do preço a pagar pelos benefícios de um “viver em sociedade”, a fragmentação do “eu”.

MORGAN (1986) ao empregar a metáfora de organizações como prisões psíquicas ilustra bem o sofrimento que atinge o homo-sapiens-organizacional que, de produtor de cultura, transformou-se em escravo desta.

O Minotauro, em seu labirinto, nos lembra, ainda, os mecanismos do recalque quando nos deparamos com partes nossas que nos assustam por não se assemelharem à imagem que construímos de nós mesmos, mas que continua sendo apenas uma imagem, nunca ‘Das ding’, isto é, a coisa em si, o que realmente somos.

Uma organização se define como instância recalcante, na medida em que recusa a levar em conta as pulsões. O fracionamento do trabalho, os pré-requisitos funcionais, recalque e a repressão, enfim, o contexto da organização do trabalho conduz o diagnóstico das psicopatologias e somatizações como problemas específicos de comprometimento físico, colocando-se as dimensões psíquicas (cognitivas e afetivas) e sociais em planos secundários ou ignorados.

Enquanto as condições de trabalho têm por alvo principalmente o corpo dos trabalhadores, a organização do trabalho, por outro lado, atua em nível do funcionamento psíquico.

O recalque é o processo pelo qual as organizações inibem a transformação em ação das motivações indesejáveis, removendo de circulação as interpretações simbólicas correspondentes. Ao colocar os objetivos organizacionais acima das aspirações dos trabalhadores, cria-se um

sistema sombra. Os motivos banidos são transformados em inconscientes, uma vez que os símbolos correspondentes são expulsos, impedidos de se manifestarem nas interações normais.

Enquanto os poderes produtivos do corpo são racionalizados e mercantilizados, os seus impulsos simbólicos e libidinais ou são reduzidos ao desejo bruto ou são ejetados para fora como redundantes. Retirados do processo de trabalho, eles são canalizados nos diferentes enclaves de significação cada vez mais marginal.

O recalçamento apresenta-se como um dos responsáveis pela “*deformação estrutural*” ou “*distorção sistemática*” da comunicação nas organizações. Afeto, pulsão e desejo, ainda que correlatos e intimamente relacionados, são conceitos distintos referentes a diferentes processos psíquicos.

A problemática da afetividade como dimensão psíquica do trabalho nega a possibilidade de que uma relação com o trabalho seja estritamente técnica, estritamente cognitiva ou estritamente física, evidenciando o entrelaçamento das esferas do trabalho.

No mito, as pestes e os desastres enfrentados pela ilha podem representar nosso sofrimento psicológico, este desconforto que o nosso Minotauro interno nos causa, obrigando-nos a perceber que não somos aquilo que vemos no espelho de Narciso.

Os sacrifícios feitos ao Minotauro lembram os diferentes mecanismos de defesa que utilizamos para lidar com este sofrimento. Estes mecanismos dão origem a um processo de sabotagem, na maioria das vezes inconsciente.

Segundo DIES (apud CHEVALIER; GHEERBRANT, 1991:611), o Minotauro

simboliza um estado psíquico, a dominação perversa de Minos. Mas esse monstro é o filho de Pasifaé: isto quer dizer que Pasifaé está também na origem da perversidade de Minos; ela simboliza um amor culpado, um desejo injusto, uma dominação indevida, o erro, recalçados e ocultos no inconsciente do labirinto. Os sacrifícios consentidos ao monstro são mentiras e subterfúgios para apascentá-lo, mas também novas faltas que se acumulam.

Dentro dessa linha, as organizações podem ser entendidas, também, como instrumentos de dominação, um meio de se resgatar a culpa de Parsifaé.

Pode-se enfocar os aspectos potencialmente exploradores, como as organizações freqüentemente usam seus empregados, suas comunidades vizinhas, e o mundo da economia para alcançar seus fins, e como a essência da organização apóia-se no processo de dominação no qual certas pessoas imporão suas idéias sobre os outros. O sacrifício é necessário. É preciso apascentar o monstro, ainda que ao fazermos isso estejamos, apenas, ampliando nossas faltas.

Pode ser que nossos modos favoritos de organizar manifestem uma preocupação inconsciente com a idéia de controle, uma forma reprimida da sexualidade, um medo de morte, ou um desejo de minimizar ou evitar situações provocadas por ansiedade. Pode ser que sejamos prisioneiros de ideologias que nos confinem em modos alienados de vida.

A imagem de uma prisão psíquica convida-nos a examinar a vida organizacional para ver se, e de quais maneiras, nos tornamos amarrados por processos conscientes e inconscientes criados por nós próprios. Essa metáfora, explorada por MORGAN (1986), oferece muitos 'insights' importantes sobre os aspectos psicodinâmicos e ideológicos de uma organização.

A imagem de dominação ajuda-nos a entender os aspectos da organização moderna que tem radicalizado, em muitas partes do mundo, as relações de administração-trabalho.

Esta metáfora de organizações em forma de prisões psíquicas é particularmente útil para entendermos as organizações a partir da perspectiva de grupos explorados, e para entender como ações que são racionais sob um ponto de vista podem se mostrar como exploração sob outro.

Quebrando espelhos

Diante da água que reflete sua imagem, Narciso sente que ela não está acabada, que é preciso terminá-la. Os espelhos de vidro, na luz brilhante do quarto, fornecem uma imagem estável demais. Tornam-se vivos e naturais, quando se assemelham a uma água natural e viva, quando a imaginação, novamente naturalizada é capaz de participar dos espetáculos da fonte e do rio (BACE apud CHEVALIER; GHEERBRANT, 1991:630).

Jacques Lacan não se endereça diretamente à questão organizacional. Seus ensinamentos, no entanto, podem ser estendidos a esse 'ser organização', como organismo inteligente que busca, a todo custo, preservar sua autopoiesis.

Todo organismo nasce para a vida e, como costuma muito bem afirmar a maioria das psicologias (incluídas a psicogenética, cf. PIAGET, 1974), ele não é mais do que um acúmulo de partes. Lá, “na origem”, teríamos apenas pura indiferenciação, dados disseminados não organizados, um registro que Lacan chamou de *Real* onde todas as organizações que existiram, existem, e vierem a existir coabitam numa realidade atemporal.

Organizações nascem, têm pais, cujas crenças, filhas das memes (BLACKMORE, 1999), vão se constituir no material genético, na biologia das organizações. Desde que nascem, no entanto, estas passam a sofrer um processo histórico pedagógico, dentro de uma co-evolução com outras entidades organizacionais que co-habitam o mesmo nicho ecológico.

Ao centrar a teoria psicanalítica sobre a noção de desejo, LACAN (1988) mostrou que o desejo pulsional emerge como um distanciamento entre necessidades (é mais relacionado ao biológico, diferentemente do desejo) e demandas (é o desejo da pessoa que o outro a deseje), dirigindo-se não a um objeto real, mas a um fantasma.

O trabalho de Jacques Lacan de 1936, posteriormente rescrito em 1949, *Le state du miroir comme formateur de la fonction du “Je” telle q’elle nous est révélée dans l’expérience psychanalytique*, pretende dar conta, precisamente, de como se constitui a unidade imaginária do Eu - *Moi*.

Interpretando seu trabalho para o universo organizacional teríamos, num primeiro momento, a organização, recém criada, não possuindo nem identidade, nem espírito de corpo. Só quando é capaz de se olhar no espelho, instalar sensores internos, desenvolvendo o que MATURANA e VARELA (1992) denominam por “domínio de auto-observação” é que adquire uma identidade.

A alegria que acompanha tal acontecimento marca a “*transformação produzida no sujeito quando assume uma imagem*” (LACAN, 1949). Trata-se da transformação de um corpo fragmentado (*corps morcelé*) numa totalidade unificada - representação do próprio corpo.

Pois bem, esta precipitação não se dá sem razão; no caso dos seres humanos é necessária alguma coisa a mais: a mediação do adulto. O fundamental não é tanto se ver no espelho como o fato do adulto, que sustenta o bebê em pé, ratificar a este que essa imagem é justamente a sua própria. É o adulto quem lhe diz que essa *gestalt* que está lá e que é semelhante a dos outros é a sua, ou seja, que é assim como os outros o vêem ou, que é isso ao qual os outros referem-se quando falam dele entre si. Em outras palavras, o adulto é aquele que articula a promessa:

sendo como esta imagem você será 'um' a mais entre seus semelhantes. Desta forma, cabe dizer que é o adulto quem o unifica na medida em que o reconhece como 'um'.

Deve-se observar que um organismo só consegue constituir-se "*como 'um' no interior do discurso desses outros que o designam*" (SAAL, BRAUSTEIN, 1980). Os outros, o outro - estrutura simbólica transindividual - fazem-no UM. Nesse sentido, o trabalho de Lacan se insere na metáfora das organizações enquanto culturas (MORGAN, 1986).

Segundo LAJONQUIÈRE (1996) o adulto, em Psicanálise, é definido enquanto falta e, conseqüentemente, enquanto busca de um estado originário em que ele é o todo e em que nada lhe falta. Neste sentido, o adulto acaba projetando, na criança o seu desejo de plenitude, procurando fazer com que ela possua aquilo que ele acredita ser o que lhe falta para trazer-lhe felicidade. Desse modo, cria-se a busca por uma criança ideal, como uma tentativa do adulto de aliviar a sua dor decorrente de sua ferida narcísea.

Esta organização ideal, filha do desejo do outro, está condenada, desde o nascimento, ao fracasso. Como atingir o inatingível? Como resolver o paradoxo da perfeição? Como ser aquilo que não se sabe ao certo o que possa ser?

Quando tratamos de organizações precisamos entender que o papel desse adulto mediador variará de cultura para cultura. Em sociedades paternalistas, caberá ao estado o parto e a individuação da organização. Nas empresas familiares, será o arcano do grupo familiar quem imporá determinada imagem à organização. Em outras palavras, uma abordagem antropotecnológica (FIALHO, PROENÇA, SANTOS, et. al., 1997) será necessária para aclimatar uma imagem que se pretenda, a uma realidade cultural em que se deseje inserir a mesma.

Como podemos reparar, trata-se de uma história a três: a imagem refletida, a organização em questão e o olhar de um terceiro. Isto nos diz, simplesmente, que uma organização não pode outorgar-se a si mesmo a identificação ou, se preferirmos, a "identidade" mas, ao contrário, precisa de um semelhante que a reconheça como sendo 'um'. O terceiro é quem a prende à imagem. Ela está dentro do campo de desejo do outro já que se a organização (o estado, o patriarca adulto) olha "aí" é porque "aí" tem alguma coisa que funciona ou ocupa o lugar do objeto de seu desejo (objeto a). Neste sentido, a imagem não faz outra coisa que recobrir o lugar vazio do objeto (chama-se i (a)).

O “outro” recorta com o gume de suas palavras, suas crenças, suas tradições de fracassos e sucessos, sobre um horizonte de indeterminação, a organização, filha de seus desejos. Pretendendo atributos a esse “filhote de organização”, como se lhe colocasse condecorações por conta de futuras vitórias, esse “outro” não faz outra coisa que lhe dar a forma de um ‘eu’. Em outras palavras, os ‘outros’ vão modelando, imaginariamente, um sujeito.

O nome próprio, atribuído ao sujeito, condensará em si a soma dos atributos: ele passa a funcionar como uma verdadeira síntese do molde imaginário do sujeito que resulta ser ‘eu’. O nome próprio cola-se de tal forma ao sujeito que se converte em “seu” significante por excelência. Significante que o sujeita a uma linhagem, a uma estirpe, a uma história de desejos ou, se preferirmos, a uma corrente de desejos historicizados.

Assim, a organização preferindo seu nome se apresentará ante os olhos dos outros como sendo ‘um’, a síntese de seus atributos imaginários. Os outros a reconhecerão em sua unidade sob a forma de um ‘você’. Ao nomeá-la estarão lhe dizendo “você é isso”, assim como outrora o ‘outro’ (estado, patriarca, empresa modelo, etc.) lhe disse frente à superfície polida do espelho ao reconhecê-lo como sendo ‘um’.

A operação de reconhecimento que suporta (sustenta) a identificação resulta possível porque o ‘outro’ que executa constituiu-se, por sua vez, em relação a um terceiro que o sujeitou às estruturas de uma língua particular (e as de uma formação histórico-social particular).

O ‘outro’ só mediatiza o reconhecimento que, em última instância, emana de uma rede de relações simbólicas que atribuem tanto aos lugares do “reconhecido” quanto ao daquele que veicula a operação. Essa rede, como já dissemos, chama-se outro. O reconhecimento sempre emana do outro, o outro apenas suporta uma função - a função do espelho. O outro é quem detém “a eficácia simbólica”; ele, de certa forma, adjudica ao outro, seu representante, o poder necessário para efetuar o reconhecimento (LACAN, 1949).

Pois bem, quando a organização assume a imagem refletida, a imagem estruturante, boa parte da experiência fica de fora, ou seja, não pode ser representada na sua totalidade já que a imagem especular somente representa uma parte.

Com efeito, a imagem da organização, no limite, não é a organização: em outros termos, o representante não recobre totalmente o representado. A superfície do espelho é uma espécie de faca de dois gumes:

unifica, mas também secciona uma parte que fica de fora. Esta é, precisamente, sua função, sua dupla função.

Isso que está lá, no espelho, passa a representar a organização frente aos outros e, também, ante a si mesmo, mas sem chegar a ser síntese de seu “ser”. A imagem, o ‘eu’ resultante da operação de identificação parece ser o “ser”, entretanto não é. O ‘eu’ não pode senão ignorar aquilo que restou da operação de representação. Assim, a experiência especular outorga ao sujeito sua unidade, mas também o submerge no desconhecimento de si mesmo.

A identificação que tem lugar no interior da experiência do espelho forma um ‘eu, mas simultaneamente, instaura uma divisão no seio mesmo do “indivíduo organização”. Em suma, o ‘eu’ (*moi*) forma-se ao preço de renunciar a ser o *Je*.

Em outras palavras, não há como evitar os conflitos dentro da organização. Uma organização onde não ocorrem conflitos perdeu sua identidade, sua autopoiesis, morreu. Estamos falando também dos conceitos de Sistema Legitimado e de Sistema Sombra (STACEY, 1996). STACEY cita Melanie Klein e WINNICOTT para sustentar essa visão das organizações como Sistemas Complexos Adaptativos.

Dentro da psicanálise francesa, a ordem do significante goza de uma autonomia tal sobre o significado que ambas resultam ser irreduzíveis entre si. Desta forma, a organização, como significado, efeito da operação de representação, nunca poderá ser representada pelo significante. Esta impossibilidade instala uma tensão entre o ‘eu’ e o ser do sujeito (*Je*).

A tensão instalada entre o representante e o (apenas) representado faz com que um significante junte-se a outro e depois a outro, dando lugar assim a uma corrente ou cadeia na tentativa de diminuir o defeito de representação; tentativa que, embora seja impossível subtrair-se dela, não deixa de ser inútil.

Trata-se de uma encruzilhada infame: é impossível não tentar a representação total, ao mesmo tempo em que a própria operação de representação reabre (reintroduz) a distância que medeia entre o representado e o representante. Em síntese, no instante mesmo em que se está para recuperar o perdido no instante anterior, o “recuperado” volta a se perder. Paradoxo insolúvel, motor que condena as organizações a um eterno estado de mudança.

O espelho na verdade reflete um corpo cindido, ao qual faltam “as mãos”. É preciso quebrar esse espelho, reencontrar o ser, livre do sujei-

to, em um campo social em que o desejo do outro seja que sejamos aquilo que somos e não o que uma cultura deseja que sejamos.

A desconstrução do homo-sapiens em homo-organizacional (ou vice-versa)

Quando Belerofonte despertou, encontrou o freio dourado ao lado dele, deixado por Atena, e com ele facilmente capturou e domesticou Pégaso, o cavalo alado, filho da monstruosa Medusa. Quando tentou voar ao topo do Olimpo e unir-se aos deuses, o sábio cavalo derrubou-o, deixando o pretensioso herói cair no espaço. Os que são diferentes podem ser deuses ou monstros, benignos ou malignos, mas sempre misteriosamente imprevisíveis. No fundo, tudo o que desejamos, é ser como um deles e, conquistando a eternidade, unirmo-nos aos deuses. Aqueles que fracassam testemunham que, ao querer ganhar, muitas vezes perdemos e como o coxo Héfaistos, ou Belerofonte, arrastamos em nossas vidas as marcas desse fracasso.

Roger Bacon, ao instalar o pensamento científico, optou: pela matéria em detrimento do espírito ao alienar o homem, como consciência, do que fazer científico; pela morte em vez da vida, ao dissecar o inanimado e daí pretender que organismos vivos poderiam ser compreendidos como a mera soma das partes resultantes dos cortes anatômicos; e pela gravidade em vez da leveza.

Todo fenômeno, para ser contemplado, necessitaria ser contado e medido. Para todo efeito deveria haver uma causa. O universo seria um imenso relógio movido por engrenagens puramente mecânicas.

Alexander Boss (1995), ao refletir sob o mito da maçã, pergunta-se para onde teria evoluído a ciência se, em vez de Isaac Newton ter perguntado porque a maçã caía, tivesse ido buscar uma resposta para como ela teria chegado lá em cima, na árvore. Segundo esse teórico holandês, o resultado teria sido uma teoria sobre a levitação e não sobre a gravidade.

Organizações foram concebidas dentro do paradigma da gravidade, daí serem pesadas, desumanas, voltadas para produtos, processos e sei lá mais o que, esquecendo-se, porém, o produtor, o ser humano por detrás da engrenagem, não como objeto, mas como sujeito, criador e beneficiário de sua criação.

A questão é de como descobrir forças de levitação dentro da organização. Como formar pessoas capazes de se comportar segundo esse novo paradigma. Para responder a essas perguntas devemos retornar no tempo, tentar descobrir onde nos desviamos do caminho.

As bases do pensamento ocidental enraízam-se, como bem o sabemos, nas histórias do Egito, Grécia, Roma, e na Revolução Francesa. De lá vieram e evoluíram os conceitos de hierarquia, relações humanas e o famigerado mercado. É na reflexão sobre a dicotomia gravidade, leveza, dentro desses arquétipos que principiámos nossa busca por novas idéias.

O período cultural egípcio ainda está vivo e a forma de se pensar continua sendo um fluxo de cima para baixo, do faraó, do CEO, iluminado filho do Deus Sol, mente única e privilegiada, de quem emanam todas as idéias criativas, em direção ao lugar sombrio em que se movem as criaturas humanas, incapazes de brilhar por suas próprias luzes.

Os objetivos são comunicados desta maneira, os níveis superiores controlando os inferiores. Pessoas que vivem muito tempo nessas organizações sentem a carga e o mofo desta enorme pirâmide chamada organização moderna, com suas salas sarcófagos em que retratos dos faraós mortos são exibidos. Não têm possibilidades de mostrar suas capacidades e, portanto, não assumem responsabilidades. Mais do que isso, passam a achar que não podem ampliar essas capacidades e que não são, de fato, capazes de assumir maiores responsabilidades, mantendo-se um ciclo vicioso.

Como atuaria a força da levitação nesse caso? Ela surge na medida em que as pessoas conseguem espaços para desenvolver iniciativas, quando elas são informadas da missão da empresa, da possibilidade e da necessidade de carregar mais responsabilidade. Tudo isso apela para o seu eu, fazendo-as acreditar no seu potencial, na sua capacidade de crescer e se desenvolver, de ser responsável por uma tarefa e executá-la de forma a alcançar realização pessoal na consecução da mesma.

As organizações são uma rede natural de relações entre as pessoas. Quando as organizações crescem elas passam a ser estruturadas de forma cada vez mais complexa. Departamentos, divisões, setores, finanças, administração, planejamento, engenharia, etc. E assim desenvolvem-se culturas que dificultam a comunicação. O pessoal de vendas não se entende com o pessoal de produção. Isto começa a criar um elemento de desconfiança entre os departamentos e entre as pessoas. Os departamentos começam a ser seletivos na sua comunicação de forma a aumentar o seu poder.

Confiança (interdependência) é uma qualidade humana de ouro que deve ser desenvolvida. Ela torna mais leve o ambiente em que se vive.

As organizações são conhecidas pela divisão de trabalho. A dependência entre chefes e empregados é bidirecional. A interdependência é baseada numa confiança mútua e condicionada. A substância básica

da organização é a confiança. Dentro do quadro de uma organização tecnocrática esta confiança não existe.

As pessoas sentem-se constantemente empurradas nos processos de produção. Temos que produzir. Temos que nos livrar dos produtos. A leveza começa com o interesse sobre a real necessidade dos clientes, e não sobre em como se descartar, com máximo lucro, dos produtos.

Quem são nossos clientes? Empresas burocráticas, escravas de suas regras, não olham para lado nenhum, não possuem olhos. Os japoneses começaram a falar dos clientes, da necessidade de se olhar para fora, ver os fornecedores, os concorrentes. Mas é preciso também olhar para dentro!

Quando não olhamos para dentro das organizações corremos o risco de proceder como o inglês que resolveu aumentar a produtividade diminuindo a ração de seu cavalo pela metade. Ao fim do dia, sucesso, um sucesso tão grande que o empresário resolveu repetir a dose, continuar com o “downsizing”, até que, pelo fim da semana, o cavalo morreu. Conclusão: o cavalo não prestava.

Quais são as necessidades de nossos clientes? De que forma podemos ajudá-los a melhorar, a crescerem e se realizarem como pessoas? Como responder a esta demanda da melhor maneira possível? Quando pensamos desta forma, o que está dentro vem para fora, transforma-se numa força de pressão, da periferia para dentro.

As forças de levitação vêm da periferia para dentro e os produtos não são mais empurrados para o mercado, mas trazidos para dentro pelos próprios clientes, externos e internos.

Dentro da cultura ocidental acredita-se que culpa e punição sejam necessárias. O trabalho, já no Gênesis, é visto como a punição por se ter comido uma maçã proibida, quem sabe a mesma que fez Newton propor o pesado em detrimento do leve. Primeiro peca-se, num segundo momento recebe-se o castigo e, só então, atinge-se a graça.

Pois bem, a proposta aqui consiste em se saltar essas duas etapas desagradáveis, a do pecado e a do castigo para se atingir, diretamente e sem necessidades de anestesia, um estado de graça.

JUNG trabalhou o conceito de arquétipos, palavra que vem de arqueu, anjos que ajudaram a criar o universo.

O que o anjo da graça pode fazer para transformar a aldeia global em que vivemos numa aldeia humana? De que forma, pela graça e pela leveza, seremos capazes de vencer a gravidade e a culpa, energias arquetípicas que modelaram o mundo em que sobrevivemos. Viver é,

evidentemente, uma categoria infinitamente superior ao sobreviver. O que desejamos para nossas vidas individuais e para as organizações que construímos à nossa imagem?

Como já dizia Heráclito, o mesmo homem nunca pode se banhar em um mesmo rio, já que este homem nunca mais será igual ao que era e nem o rio. Dessa forma, segundo este filósofo, o único aspecto que é permanente na vida é a sua eterna mudança. Neste contexto, as relações humanas são marcadas por constantes mudanças e perdas, sendo que podemos nos arriscar a dizer que, na vida, estamos constantemente perdendo algo ou alguém.

Existe uma megatendência, que vem do futuro, uma corrente de integração, que se traduz na busca de valores espirituais, pela globalização da economia, na tomada de uma consciência ecológica, no equilíbrio entre as qualidades femininas e masculinas.

Dentro da empresa, essa megatendência traduz-se pela terceirização, nas parcerias, na gestão participativa e no trabalho em equipe. Convém observar, no entanto, que “*só pode ser integrado aquilo que foi devidamente separado*”.

QUINODOZ (1993) procura diferenciar dois termos que estão intrinsecamente ligados: *separar-se* e *diferenciar-se*. No primeiro caso, uma pessoa deixa a outra que, por sua vez, tem consciência do que perdeu e do que isto lhe causou (raiva, tristeza, alívio, etc.), havendo, muitas vezes, uma esperança de retorno do objeto amado e, concomitantemente, um medo de que esta perda seja definitiva. Esta perda, contudo, não resulta em um dano à estrutura psíquica do ego, já que perder o objeto, não significa aqui, perder uma parte do ego. Todavia, quando falamos em *diferenciar-se*, a perda do objeto é vista como uma perda do ego, visto que existem partes do ego que não estão diferenciadas suficientemente de partes do objeto.

Assim, quando falamos em diferenciação, estamos nos referindo a discriminação ego-objeto e quando falamos em separação estamos presumindo que já tenha havido uma diferenciação, na medida em que, só se pode separar aquilo que já está diferenciado (QUINODOZ, 1993).

Os arquétipos fornecem duas imagens distintas sobre o ser humano e a organização. Essas imagens precisam, primeiro, ser diferenciadas para, só então, serem integradas. A falta de convergência entre os interesses dos seres humanos e das organizações que constroem fala da fragmentação do homem, partes dissonantes de um mesmo ego.

Só se pode falar em motivação e crescimento a partir de uma diferenciação, quebra de paradigma, cirurgia de ego, em que o homo-sapiens aceite sua sombra (ou vice versa), o homo-organizacional. Como diz JUNG, aceitar a sombra é iluminá-la. Qualquer outra fórmula mágica de sucesso, como já demonstrado pela história, é transitória. O milagre japonês assusta-se diante do terrorismo e das taxas de suicídio. Os tigres asiáticos encolhem suas garras diante das convulsões sociais. A China é, talvez, o último rincão em que a tal fórmula mágica provará a sua transitoriedade.

Há sete mil anos atrás, iniciou-se, no Egito, o processo de individuação, tomado de consciência pelo ser humano, com o arquétipo da hierarquia. O Faraó era dono das pessoas e das coisas. Dentro da teocracia egípcia, consciência mítica, o faraó representava o eu coletivo. A energia desse arquétipo é ameaçada pelo da família, o qual representaria a vitória do indivíduo sobre as crenças sociais, sobre o próprio estado. A resposta está aí, presente como paradigma da modernidade, de um capitalismo mundial integrado em que, segundo GUATTARI (1990):

As redes de parentesco tendem a se reduzir ao mínimo, a vida doméstica vem sendo gangrenada pelo consumo da mídia, a vida conjugal e familiar se encontra frequentemente ossificada por uma espécie de comportamento padronizado, as relações de vizinhança estão geralmente reduzidas a sua mais pobre expressão.

O arquétipo da liderança disputa terreno entre os organismos hierárquicos e uma nova proposta de organizações de aprendizagem. Zeus, todo poderoso, e sua corte de deuses iluminados cedem espaço para o conceito de *time*, *equipe*, *agentes cognitivos autônomos*, *conscientes e competentes*.

O conhecimento, antigamente, era repassado através de transmissão oral. O alinhamento entre as pessoas dava-se através dos valores e de uma visão comum de futuro. Quando se trabalha com organizações deve-se trabalhar com processos e não com programas. Modelos restringem a quantidade de variáveis e a visão de futuro de acordo com a ótica e as possibilidades de quem os formula. Quando se trabalha com arquétipos, esses signos são mais abrangentes, posto que estão presentes na natureza, fazem parte de um inconsciente comum, coletivo.

O fio de Ariadne

Segundo DIES (apud CHEVALIER; GHEERBRANT, 1991:611),

O fio de Ariadne, que permite a Teseu retornar à luz, representa o auxílio espiritual necessário para vencer o monstro. O mito do Minotauro simboliza em seu conjunto o combate espiritual contra o recalque. Mas esse combate não pode ser vitorioso a não ser graças às armas de luz: segundo uma lenda, não foi apenas com seu rolo de fios que Ariadne permitiu a Teseu voltar das profundezas do labirinto, onde ele havia abatido o Minotauro com golpes de punhal, mas graças à sua coroa luminosa, com a qual ela iluminou as voltas escuras do palácio.

Um jargão comum entre os teóricos organizacionais consiste em se dizer que existem apenas dois tipos de empresas: as que estarão no catálogo telefônico do próximo ano, e as que não estarão no catálogo telefônico do próximo ano. A questão, no entanto, é saber se gostaremos de estar vivos para trabalhar nessas empresas sobreviventes.

Sem uma mudança de comportamento do homem, o mundo e as organizações que o constituem continuarão a privilegiar a gravidade e a culpa.

As conseqüências do desequilíbrio ecosófico (GUATTARI, 1990), expresso no “tudo pelo social”, podem ser vistas concomitantemente:

a) no modo de vida (individual e coletivo):

Pela dicotomia entre o individual e o coletivo, com a perda gradativa dos laços afetivos, a não aceitação da subjetividade com sua exterioridade e as particularidades de cada ser humano, ou seja, pela não aceitação da diversidade;

b) nas formações políticas (instâncias executivas):

Pela preocupação exclusiva com os danos industriais apesar de se ter uma consciência parcial de que a problemática ecosófica é muito mais ampla e, de certa forma, irrestrita. Não há uma articulação ético-política (ecosofia) de nossos governantes e empresários.

c) no trabalho social:

Aonde cada vez mais a força produtiva do homem vem sendo substituída pelo trabalho maquínico devido à evolução tecnológica, provocando o desemprego, a marginalidade opressiva, a solidão, a ociosidade, a angústia, a neurose.

Vivemos nossas subjetividades segundo um padrão arcaísta, sendo nossas ações permeadas por este ‘ranço’. Trabalhamos seguindo as contingências unívocas de uma economia exclusivamente voltada para o lucro, baseada em relações de poder. Essa ambigüidade no trabalho social, que fala do homem, mas o deixa em segundo plano em nome de uma abstração chamada competitividade, nos leva a compreender o trabalho sobre dois prismas:

§ o do império de um mercado mundial que lamina os sistemas particulares de valor e, que coloca num mesmo plano de equivalência os bens materiais, os culturais e as áreas naturais;

§ o que coloca o conjunto das relações sociais e das relações internacionais sob a direção das máquinas policiais e militares;

d) na economia de lucro, relação de poder e tutela econômica:

O sistema de produção no qual estamos inseridos é denominado pelo autor de: capitalista pós-industrial, *Capitalismo Mundial Integrado (CMI)*. Este sistema tende a descentralizar o poder das estruturas de produção de bens e de serviços para estruturas produtoras de signos, de sintaxe e de subjetividade, devido ao controle que exerce sobre a mídia, a publicidade. O CMI é hoje um bloco produtivo-econômico-subjetivo, que trabalha a partir da mais-valia visando o lucro e produzindo diferenças sócio-econômicas, onde a relação de poder está diretamente relacionada à tutela econômica. Seus instrumentos semióticos são classificados em:

- semiótica econômica (instrumento monetário, financeiro, contábil, de decisão,...);
- semiótica jurídica (título de propriedade, legislação e regulamentações diversas,...);
- semiótica técnico-científica (planos, diagramas, estudos, pesquisas,...);
- semiótica de subjetivação.

É introjetado diariamente esse poder repressivo. O operário é submisso ao empresário. O estudante é reprimido pelo sistema tradicional de educação. Todos nós somos reprimidos, de alguma forma, pelo sistema social vigente. Até a natureza é “dominada” por essa teórica lei do mais forte, ficando à mercê do homem.

Os princípios comuns às três ecologias consistem, então, em territórios existenciais liberados das antinomias de princípio, ou seja, de domínios particulares, todas têm as suas especificidades, porém dependem umas das outras para a sua existência.

Em síntese, as três ecologias deveriam ser concebidas como sendo da alçada de uma disciplina comum ético-estética e, ao mesmo tempo, como distintas uma das outras do ponto de vista das práticas que as caracterizam.

Enfim, não há como alterarmos essa visão, arcaica e infantil, de “organizações cujos interesses, ao representar um coletivo, se situam acima dos interesses individuais”, sem antes preconizarmos uma alteração em nosso próprio sistema de pensar e agir, ou seja, na ideologia social que nos permeia. Precisamos, primeiramente, compreender estas três ecologias para, desta forma, consolidarmos uma ponte entre elas, e assim, construirmos uma verdadeira ecologia global.

A coroa de luz e a volta ao Mundo Real

O essencial é invisível aos olhos.

Antoine de Saint-Exupéry

A construção da diferença é social. O que precisamos encontrar é a compaixão, o fio de luz que nos permitirá resgatar os minotauros de seus labirintos. O caminho de volta à luz é a educação. Precisamos desenvolver processos pedagógicos adequados não apenas a algumas biologias, aquelas com as quais o ‘Narciso Social’ se identifica, mas com todas correspondentes à diversidade humana.

Pasifaé amou. Se o seu amor era um touro, abençoado seja esse amor. É o amor pela mãe terra, por tudo que nela habita e nós, minotauros sociais, mutilados por querer vestir uma roupa que não é a nossa, não precisamos mais ocultar nossa metade bicho, ou aprisionar em labirintos aqueles que, dentre nós, não conseguem ocultar essa metade.

A coroa luminosa que há de iluminar esse caminho de volta é o desejo. Não o desejo do outro, mas nosso próprio desejo, aquele que esquecemos quando abandonamos a mítica floresta. O caminho de volta é a busca pela sabedoria da ‘Psique’, o encontro com o ‘Rei’ e com a ‘Rainha’, a compreensão de que não somos e nunca seremos, mas que o devir é o nosso destino e que, se a floresta é escura e misteriosa, tam-

bém, guarda seus encantos e que, ao percorrê-la, estaremos destruindo labirintos e libertando minotauros e que, juntos, esta nova fauna, caracterizada pela singularidade, há de encantar o mundo.

Que a graça e a levitação nos conduzam!

Referências bibliográficas

- BERGGREN, Christian. UMMI vs. Uddevalla. *Sloan Management Review*. 37-49, Winter, 1994.
- BLACKMOORE, S. *The Meme Machine*. New York : Oxford University Press Inc., 1999.
- BOSS, A. *Notas de Palestra*. Florianópolis, 1995.
- CHEVALIER, J.; GHEERBRANT, A. Dicionário de símbolos : mitos, sonhos, costumes, gestos, formas, figuras, cores, números. Rio de Janeiro : José Olympio, 1991.
- ESTÉS, Clarissa Pinkola. *Mulheres que correm com os lobos*. Rio de Janeiro : Rocco, 1997.
- FIALHO, F.; SANTOS, N. dos; PROENÇA, R.; AGUIAR, A. R.; RIGHI, C. R. *Antropotecnologia, a ergonomia das organizações*. Curitiba : Gênese, 1997.
- GUATTARI, F. *As três ecologias*. São Paulo : Papyrus, 1992.
- LACAN, J. El estadio do espejo como formador de la función del Yo (je) tal como se nos revela en la experiencia psicoanalítica. In: *Escritos I*. (1949), 1985.
- _____. *Escritos*. Buenos Aires : Siglo Veintiuno, 1988.
- _____. La agresividad en psicoanálisis. In: *Escritos I*. Buenos Aires : Siglo XXI, (1948), 1985.
- _____. La Identificación. *Sem. IX. Inédito*. Classe de 14/03/1962.
- _____. *Os quatro conceitos fundamentais da Psicanálise* (1964). 2 edição, Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1985, Sem. XI, p. 193.
- _____. (1948). La agresividad en psicoanálisis. In: *Escritos I*. Buenos Aires : Siglo XXI, 1985.
- _____. (1960). A subversión del sujeto y la dialéctica del deseo en el inconsciente freudiano. In: *Escritos II*. Buenos Aires : Siglo XXI, 1985.
- _____. *La familia*, Argentina : Editora Axis, 1975.
- LAJONQUIÈRE, Leandro de. A criação, "sua" (in)disciplina e a psicanálise. In: AQUINO, Júlio R. G. (org.). *Indisciplina na escola: alternativas teóricas e práticas*. 4 ed. São Paulo : Summus, 1996.
- _____. De como o infans se torna um sujeito alienado no eu, estágio do espelho. In: *De Piaget a Freud*. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1993, p. 163-174.
- MATURANA, Humberto R. e VARELA, Francisco J. *The tree of knowledge - the biological roots of human understanding*. Boston e London : Editora Shambhala, 1992 (Edição revisada).

- MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco G. *De máquinas e seres vivos - Uma teoria sobre a organização biológica*. Chile : Editorial Universitária, 1972.
- MORGAN, Gareth. *Images of organization*. London : Sage Publications, 1986.
- ORNSTEIN, R. *A evolução da consciência*. São Paulo : Best Seller, 1991.
- PIAGET, J., *Aprendizagem e conhecimento*. Rio de Janeiro : Freitas-Bastos, 1974.
- QUINODOZ, Jean Michel. *A solidão domesticada: a angústia de separação em Psicanálise*. Porto Alegre : Artes Médicas, 1993.
- ROSZAK, T.; GOMES, M. E.; KANNER, A. D. *Ecopsychology*. San Francisco : Sierra Books, 1995.
- SALL, F., El amor y la sexualidad. In: La reflexión de los..., op. cit, 1983.
- _____; BRAUSTEIN., El sujeto en el psicoanálisis, el materialismo histórico y la lingüística. In: *Psiquiatria, teoría del sujeto, psicoanálisis*. México : Siglo XXI, 1980.
- SENGE, P. M. A. *Quinta disciplina - arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo : Best Seller, 1990.
- SILVA, D. J. *Uma abordagem cognitiva ao planejamento estratégico*. Florianópolis : UFSC. Tese de Doutorado, 1998.
- STACEY, R. D. *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco : Berret-Koehler Publishers, 1996.
- WOOD Jr, Thomaz. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*. 32(4) 6-18, set./out. 1992.