



A ORGANIZAÇÃO CONSCIENTE ***THE CONSCIOUS ORGANIZATION***

PADILHA JR, Tarcisio¹
FERREIRA VIEIRA, Tito Livio²

Resumo: Neste artigo faremos uma análise epistemológica das organizações, tentando identificar suas principais matrizes constituintes. A primeira delas é a matriz inconsciente, onde nos fundamentaremos na psicologia analítica de C.G.Jung; discutiremos de forma sucinta como o fenômeno da linguagem e comunicação afetam a organização. Na segunda, analisaremos a matriz filosófica, onde identificaremos os principais autores e suas concepções, que devem estar em sintonia com as demais matrizes dando a elas fundamentação. A terceira é a matriz de Análise Institucional/Cultural a partir de Lapassade & Laurau. E, finalmente, por estudarmos a organização em suas múltiplas faces, utilizaremos como fundamento da matriz paradigmática e metodológica, a teoria da complexidade de Edgar Morin.

Palavras-Chave: Psicologia Analítica; Teoria da complexidade; Análise institucional.

Abstract: In this paper we will make an epistemological analysis of organizations, trying to identify its main constituent matrices. The first of them is the unconscious matrix on which base ourselves on Jungian Psychology; here we will discuss briefly how the language and communication affects the organization. On second matrix, where we will identify the main authors and their conceptions, that should be aligned with the others matrices, giving them grounding. The third is Cultural and Institutional matrix (Lapassade & Laurau). Finally, by studying the organization in its multiple faces, we will use the theory of complexity of Edgar Morin as a basis of the paradigmatic and methodological matrix.

Keywords: Analytical Psychology; Theory of Complexity; Institutional Analysis.

1. INTRODUÇÃO

Encontramos, desde o início da construção deste artigo, uma questão ética tanto individual como grupal e institucional: a importância de se lidar com a verdade, o respeito à diversidade em todos os níveis, o respeito supremo à liberdade individual e à equidade social.

Percebemos que a todo tempo enfrentamos as transformações políticas, sociais e econômicas trazidas pela globalização e pelo avanço exponencial das tecnologias. Entretanto,

¹ Engenheiro Eletricista, especialista em Gestão Empresarial; FGV-Rio; Planejamento e Gestão de Pequenos Empreendimentos; Universidade Santa Úrsula - USU; tarcisiopadilhajunior@yahoo.com.br.

² Psicólogo, mestre e doutor em História da Ciência; PUC/SP; História e Teoria da Ciência; Universidade Positivo - UP; citta_vieira@hotmail.com.

é possível que o pensamento se mantenha aberto e flexível a essas transformações, para que possamos interpretar o que está acontecendo no mundo, das organizações e dos indivíduos que a constituem.

Na esfera organizacional, a tradição é mais rapidamente depreciada pela aceleração da evolução tecnológica. A tradição não é só rotina e recusa da invenção; ela tem também funções psicológicas importantes; e para toda invenção, prova de eficácia, discriminação progressiva dos benefícios e dos inconvenientes, revisão de consequências inicialmente latentes; em resumo, experiência de uso. Pretendemos, por princípio, a união do tradicional com o novo, tanto em termos científicos, como filosóficos, e psicológicos; isto é, a psique da organização e a sua relação com o mundo.

Não podemos esquecer o processo de individuação: processo pelo qual o indivíduo chega ao autoconhecimento, ao ser informado pelo fluxo de imagens do seu inconsciente tanto pessoal quanto coletivo; ao aproximar-se do si-mesmo pode-se atingir um estado de totalização psíquica que inclui a autorrealização, mas vai além dela. Para Heidegger, a destinação antropológica emerge do ser. É modo de ser. É derivado do “ser capaz”³. (HEIDEGGER, 1996, p. 84).

Ao refletirmos sobre a contribuição da psicologia para o contexto das organizações, decidimos pensar a construção de nova agenda para a psicologia no contexto organizacional. Na agenda proposta, ponderamos sobre diferentes níveis que compõem uma organização - sua dinâmica, seus objetivos, sua missão, seus valores, etc. -, a qual será estudada como um fenômeno complexo. Além disso, criticamos o reducionismo decorrente do positivismo lógico do século XIX. Daí escrevermos um artigo regido por orientação Jung-Moriniana. A partir de nova destinação antropológica do ser, tentaremos fazer uma reflexão sobre as bases nas quais se poderá assentar a destinação organizacional.

Pensar a organização mediante noção de matrizes diversas significa entender a organização como um fenômeno complexo. Daí o afastamento do paradigma de simplificação característico da ciência clássica, e o caminhar para um paradigma de complexidade: cada matriz corresponde de modo aproximado aos diversos níveis constituintes da realidade da organização. As matrizes são facilitadoras ao princípio de distinção, mas não de separação (como ensina Morin) a esses níveis: físico, psicológico, comunicacional, cultural e ecológico.

O objetivo deste artigo é fazer uma reflexão sobre a construção de significado, no interior do indivíduo, no contexto das organizações, e também como as organizações percebem a si e as outras organizações, no contexto cultural e ambiental onde estão situadas.

3 HEIDEGGER, Martin. **O Ser e o Tempo**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1996.

Como consequência deste, esperamos dar uma contribuição também na questão do diagnóstico organizacional, quando tivermos a oportunidade de passar destas referências teóricas para uma aplicação prática futura, no âmbito da organização.

Faremos a seguir uma análise epistemológica das organizações, tentando identificar suas principais matrizes constituintes. A primeira delas é a matriz inconsciente, onde nos fundamentaremos na psicologia analítica de C. G. Jung; discutiremos de forma sucinta como o fenômeno da linguagem e comunicação afeta a organização. Na segunda, analisaremos a matriz filosófica, onde identificaremos os principais autores e suas concepções, que devem estar em sintonia com as demais matrizes, dando a elas fundamentação. A terceira é a matriz de Análise Institucional/Cultural a partir de Lapassade & Laurau. E, finalmente, por estudarmos a organização em suas múltiplas faces, utilizaremos como fundamento da matriz paradigmática e metodológica, a teoria da complexidade de Edgar Morin.

2. MATRIZ INCONSCIENTE

A escolha da matriz inconsciente se deve ao seguinte: o inconsciente coletivo proposto por Jung derivou de sua conclusão de que o psiquismo humano traz registros das diferentes fases da história da humanidade, sendo, portanto universal; difere do conceito de inconsciente pessoal proposto por Freud, constituído apenas do que esteve na consciência e depois foi esquecido, suprimido ou reprimido. O inconsciente coletivo é constituído por arquétipos que são possibilidades de o indivíduo reagir de maneiras típicas diante de certas situações da vida também típicas. O inconsciente coletivo representa a parte objetiva do psiquismo, e o inconsciente pessoal, a parte subjetiva.

Temos aqui revolucionária concepção de realidade psíquica desenvolvida por Jung, não só para o tempo em que ele viveu mas mesmo para o tempo atual: é a ideia de que imaginação, num certo sentido, é realidade; essas imaginações não são hereditárias, e sim a capacidade de ter tais imagens, o que é bem diferente. Ele descobriu que as imagens inconscientes eram simbólicas, onde um símbolo é entendido como algo que compensa ou retifica os erros da consciência do ego. O símbolo tem uma função reguladora. Para que isso ocorra é preciso evitar a fé cega nessas figuras arcaicas ou acharmos que nós somos os criadores dessas imagens.

É preciso estabelecer um relacionamento com o domínio do imaginal. A solução de Jung - descobrir que o inconsciente não é só o reprimido - o levou a imaginar um relacionamento ótimo entre o ego e o verdadeiro mundo interior através de um diálogo contínuo com o inconsciente. Precisamos, pelo processo de simbolizar, deixar que as imagens

nos instruem, na criação do novo e na busca de significado para a existência. Isso é possível ao indivíduo, mesmo no contexto do trabalho.

No nível do indivíduo, recorreremos à psicologia do inconsciente coletivo desenvolvida por Jung e seguidores, cujo modelo contempla uma *Weltanschauung* (visão de mundo) que concilia de modo criativo elementos fundamentados no que há de melhor na ciência de nosso tempo: as antigas tradições espirituais da humanidade que sempre privilegiaram a sabedoria, um conhecimento do coração, dirigido ao âmago mais profundo da psique humana, que só pode ser obtido pela experiência de si-mesmo.

Eleanor Bertine, em seu trabalho *Jung's Contribution to Our Time* (1967)⁴, resumizou aspectos básicos do pensamento junguiano no “aspecto religioso” da psique com oito conclusões:

1. Existe um elemento pneumatológico (além do pessoal) que constitui uma parte orgânica da psique humana.
2. Esse elemento desenvolve um diálogo ativo com o elemento pessoal da nossa individualidade, através do uso de símbolos.
3. Os símbolos procedentes do componente pneumatológico da alma revelam um caminho de desenvolvimento psicológico que pode ser trilhado não somente para trás à procura de uma causa no passado, mas também para frente, rumo a um objetivo no futuro.
4. Antes do surgimento da individuação a alma humana sofre o domínio de muitas forças cegas e insensatas.

O ego é concebido como um mediador entre a esfera das ações extrovertidas (psicologia social, linguagem, comunicação, aspecto histórico, etc) e a matriz maior inconsciente, onde Jung acreditava estarem as raízes de todos os fenômenos externos.

5. A alienação da consciência, acompanhada pelos sentimentos resultantes de abandono e saudade, deve ser vivenciada plenamente, antes que se possa superá-la.
6. A meta do crescimento espiritual se expressa pelas imagens de realização num todo [...] ao qual Jung deu o nome de Self. Este Self, representante da plenitude do ser dentro de um contexto individual, é único para cada indivíduo, e é formado pela integração do pequeno eu ou ego com o inconsciente.
7. A plenitude ou Self é o resultado final do processo de crescimento individual, que é representada na psique como uma imagem intrapsíquica simbólica do que é considerado divino.
8. O crescimento da alma tem por meta um estado de plenitude integrada e não uma condição de perfeição moral. (BERTINE, 1967, p. 75-83).

Do conjunto dessas proposições decorre um sentido profundo de liberdade, como característica inalienável do ser humano.

⁴ BERTINE, Eleanor. **Jung's Contribution to our time**. In: The Collected Papers of Eleanor Bertine. New York: E. C. Rohrbach, 1967.

Na concepção junguiana sobre a psique, de modo geral, as qualidades contrastantes ou complementares do ser são levadas em grande conta. São chamadas sizíguas. Por ex.: eficiente e ineficiente; plenitude e vazio; vivo e morto; diferença e igualdade; luz e treva; quente e frio; energia e matéria; tempo e espaço; bem e mal; beleza e fealdade, entre outros.

Jung alertou em sua psicologia para o perigo da unilateralidade da consciência que, segundo ele, tem-se mostrado a ruína da humanidade ocidental. Entretanto, ele demonstrou que sempre que a consciência abusa para um único lado uma ação neutralizadora ocorre no inconsciente. Jung chamou isso de compensação psíquica. O pensar, uma função racional do ego, apresenta muitas aplicações admiráveis, mas também põe impedimentos a personalidade e sua matriz inconsciente.

Embora a psicologia analítica dê primazia à imagem sobre a palavra, uma vez que a imagem é que está na base do que é humano, isso não significa que a linguagem ou os processos de comunicação em geral não sejam importantes.

Sendo assim, procedemos a um levantamento dos principais protagonistas na história da filosofia da linguagem, para eleger os pensadores cujas bases filosóficas e epistemológicas possuem maior convergência com a história do pensamento junguiano.

A psicologia junguiana reconhece as contribuições da psicologia social e do papel da linguagem naquilo que tem de social; mas, para ela, nos arquétipos estão os fundamentos do ser, que segundo Jung são mais antigos e mais fundamentais do que o Estado a Igreja, a Sociedade como instituições e a própria família.

Uma das características mais marcantes do pensamento junguiano é o papel proeminente que as polaridades ou antinomias desempenham dentro da dinâmica da psique que ele empreendeu. A começar pela função de compensação psíquica levada à efeito pelo inconsciente em sua relação com a consciência. Isso pode ser observado com mais ênfase no trabalho de interpretação de sonhos, mas pode ser observado num sentido amplo: consciência/inconsciente, inconsciente pessoal/inconsciente coletivo, Ego/Sombra, Anima/Animus, Puer/Senex, Matéria/Espírito, etc. O leitor não deve presumir, entretanto, que este tipo de fenomenologia só ocorra dentro do âmbito clínico ou do sujeito singular; pelo contrário, é característico também das relações organizacionais e sociais.

Ivana Marková explicou que ao considerarmos o tema “Pensamento e Antinomias”, ao se fazer uma inspeção sobre as teorias psicológicas, percebe-se que, em geral, elas substanciam a estabilidade e não a mudança como um conceito teórico⁵.

⁵ MARKOVÁ, Ivana. **Dialogicidade e representações sociais: as dinâmicas da mente**. Petrópolis: Vozes, 2006.

O conceito de conhecimento, segundo esta autora, na filosofia e ciência europeias, desde a Grécia antiga, tem sido determinado pela busca histórica e cultural pela estabilidade e pela certeza. Perante este quadro, ela refletiu que se o pensamento e a linguagem são fenômenos dinâmicos, isso cria um problema epistemológico para a psicologia resolver.

Mas a ideia de antinomias tem tido seus picos e depressões durante a história da ciência, do misticismo e das religiões da Idade Média, até ter praticamente desaparecido na ciência mecanicista do século XVII (MARKOVÁ, 2006, p.16).

Alguns autores trabalharam com ideias que serão retomadas por Jung no século XX e recontextualizadas. Vico argumentou, contra a gramática de Port-Royal, baseada na lógica, nas regras matemáticas e em axiomas, que era totalmente relevante a linguagem. Argumentou que as pessoas nascem numa sociedade comunicativa⁶.

Para ele a fala nasceu dos “gestos mudos”, como uma linguagem de sinais e de gestos que tinham algumas relações que as pessoas queriam expressar. Mais tarde, na história, tais “atos mudos” se transformaram em palavras. A primeira linguagem de acordo com Vico era poética e foi usada pelos poetas teológicos (MARKOVÁ, 2006, p. 101)

Vico enfatizou o papel da poesia nas origens e na subsequente evolução histórica da linguagem, na cultura, na criatividade e na expressão emocional. Ele manteve que a primeira linguagem não era reflexiva, porque, entre outras coisas, não expressava ironia. O uso da ironia, para ele era baseado na habilidade de refletir sobre a própria comunicação e a comunicação dos outros (MARKOVÁ, 2006, p.101).

Só no século XX Bakhtin chamaria isso de “double-voicedness”(duplo sentido)⁷.

Vico descartou a distinção entre os significados literais das palavras e as metáforas. Ele comentou que grande parte das metáforas encontradas em todas as linguagens estavam relacionadas com o corpo humano, os sentidos e as paixões. Ele via as metáforas como características criativas e imaginativas nos esforços dos povos antigos para entender seu mundo (MARKOVÁ, 2006, p. 16).

Outro aspecto de sua obra que se assemelha a Jung é que ao mesmo tempo em que enfatizava o poder da imaginação e o uso da linguagem no contexto, a imaginação era uma possibilidade criativa da mente humana para fazer escolhas em seu ambiente. Assim, então, as escolhas feitas poderiam ser integradas em novos e significativos universos (MARKOVÁ, 2006, p. 103).

Todo ser humano tem a liberdade de mudar a qualquer instante. Não se trata de estar

6 VICO, Giambattista. **Principi di scienza nuova**. Milano: Mondadori, 1992.

7 BAKHTIN, M. **Os gêneros do discurso**. In: BAKHTIN, M. *Estética da criação verbal*. São Paulo: Martins Fontes, 2003, p.261-306.

livre de fatores condicionantes, mas da liberdade de tomar posição frente a seus condicionamentos. O ser humano não é completamente condicionado, ele determina se cede aos seus condicionamentos ou se lhes resiste. Característica fundamental da existência humana está na capacidade de se elevar acima dessas condições, de crescer para além delas.

3. MATRIZ FILOSÓFICA

Para Kant, “não há filosofia que se possa aprender. Não se pode aprender senão a filosofar”⁸. E nas palavras de Nietzsche, “quem tem por que viver aguenta quase todo como”.

Na perspectiva da sabedoria do conhecimento, que desempenhou um papel decisivo no nascimento e na evolução da filosofia ocidental, é pela mediação do saber, especialmente através da indagação dos porquês, que podemos atingir uma verdadeira reconciliação com a vida. Para tanto, o ser humano deve aprender a ver o universo como que suspenso no conhecimento. Nele, o termo inspirador não é mais o da sabedoria, mas o da teoria, uma espécie de repetição da realidade que se revela.

A realidade não se presta, de imediato, a tal modo de apreensão. Não podemos passar de modo direto da percepção e do conhecimento prático espontâneo que lhe é associado à construção teórica e a prática experimental. Torna-se necessário um intermediário, que é o modelo.

Um modelo é uma construção abstrata que julgamos capaz de fornecer uma aproximação esquemática e idealizada do domínio concreto de que nos ocupamos, e cuja estrutura é suficientemente simples para poder ser descrita através dos recursos conceituais de que dispomos. O tipo característico do modelo é o sistema: uma entidade ideal que, eventualmente, possui uma estrutura interna, que pode ser caracterizada por propriedades bem definidas, em geral variáveis no decorrer do tempo. A teoria é, de fato, uma descrição do modelo.

Para Sócrates, a interioridade de cada um de nós não está fechada sobre si própria, abre-se para uma dimensão de transcendência que lhe confere uma significação. A memória desempenha um papel fundamental no diálogo socrático, que não é recordação de algumas lições nem de algumas crônicas, mas aquela que faz um com a consciência de si.

Compreender Sócrates não é buscar saber o que ele foi, mas antes o que ele é para nós, homens e mulheres do século XXI. O conhecimento de si tem significação e valor se desembocar, não sobre o conhecimento de aptidões que permitam reconhecer a competência de cada um para dar à organização a possibilidade de destinar lugar à cada um, levando a

⁸ KANT, Immanuel. **Critique de Raison Pure**. Paris: Gallimard, 1947.

meditar sobre a alma, por conseguinte sobre o bem. Para ele, logos é um verbo transcendente que fala aos homens. O daimon de Sócrates é a presença interior desse logos transcendente sem o qual o discurso não passa de aparência e mentira.

Nossa escolha da psicologia complexa de Jung para o contexto organizacional se deve em parte ao envolvimento de Jung com valores socráticos. Outro pensador que influenciou Jung foi Santo Agostinho: elaborou a oposição dentro/fora, isto é, espiritual versus corpórea⁹. Deriva de sua crença de que a consciência humana, isto é, o interior, a atividade interna, é altamente superior ao exterior, a atividade externa .

Para Platão os princípios elevados estão no mundo das Formas, ou no mundo exterior. Já Santo Agostinho muda o foco do mundo dos objetos para o mundo interno, para a atividade do conhecimento e autoconhecimento, para a reflexão. Assim, a mente é a memória em si - e suas maravilhas como reflexão, percepção e imagens -, permitem que a alma alcance Deus .

James Hillman discutiu uma das fontes filosóficas de Jung, embora não seja fonte direta, nem favorita. Ele escreveu que a psicologia pode voltar para Plotino e deter-se em sua preocupação maior com a alma¹⁰, questão que ocupava lugar de primazia também na mente de Jung: qual a natureza da realidade psíquica?

Hillman relatou como Plotino iniciou as Enéadas: “Prazer e dor, coragem e medo, desejo e aversão - onde têm lugar paixões e experiências? A pergunta obriga-nos a considerar a natureza da alma” (HILLMAN, 1981, p, 72). Percebe-se, explicou, tratar-se de livro de psicologia. Hillman enunciou cinco características do pensamento de Plotino que apresentam analogias com pontos principais da psicologia arquetípica (HILLMAN, 1981, p.176).

1. O Homem pode agir inconscientemente. Pode haver simultaneamente consciência em um nível da alma e inconsciência em outro. A psique tem lembranças das quais é inconsciente
2. A Consciência é móvel e múltipla. A consciência não pode ser atribuída a apenas um centro de atividade subjetiva, ou seja, unicamente ao ego. A descrição da psique deve ser feita em termos de uma multiplicidade, “pois o homem é múltiplo”
3. A consciência depende da imaginação e a imaginação tem um papel central na alma. Quando a imaginação está no lugar certo, ela funciona como um espelho de modo que é através dela que a reflexão da consciência tem lugar.
4. Plotino tem uma maneira de ver as coisas, que a um só tempo se refere à psique dos indivíduos, mas também à psique como anima mundi, a psique coletiva que transcende seu portador individual.
5. Como era de se esperar, há uma certa semelhança nos *estilos* de Plotino e Jung. O que já foi dito do neoplatonismo – “uma mistura estranha de pensamento e mistério, devoção, magia e absurdo” encontra eco, quase com as mesmas palavras, nos ataques à Jung.

9 AGOSTINHO, Santo. **Confissões**. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.

10 HILLMANN, James. **Estudos sobre Psicologia Arquetípica**. Rio de Janeiro: Editora Achiamé, 1981.

Plotino e Jung compartilham uma concepção original, baseada na metáfora fundamental da alma, de modo que tudo que é dito é uma afirmação da alma e pela alma e, ao mesmo tempo uma afirmação a respeito dela. Alma é tanto o sujeito quanto o objeto de seu interesse. Além disso encontramos que a alma está sempre se auto-estruturando, de que a psicologia é uma operação perpétua. (HILLMAN, 1981, p.176).

A visão de Jung é platônica e não aristotélica quando explica a concepção de Sendivogius: “A alma funciona no corpo, embora tenha boa parte de suas funções fora do corpo [...] [e] imagina muitas coisas, extremamente profundas, fora do corpo, como o faz Deus” (JUNG, 1991, p. 188)¹¹.

Hillman (1981, p. 176) explicou que a força da abordagem aristotélica reside no poder de organização e não no poder de imaginação e de interpretação, que é platônico e pode ser encontrado em platônicos do porte de Creuzer, Thomas Taylor, Vico e também Jung.

Encontramos no neoplatonismo a ideia de que a alma está sempre se auto-estruturando, de que psicologizar é uma operação perpétua ... um homem interior eternamente engajado na noesis.

O segundo autor, Marsilio Ficino, tomou de empréstimo da tradição neoplatônica muitos elementos, modificou-a conscientemente na questão central da alma humana (HILMANN, 1981, p. 177). Ficino (apud HILLMAN, 1981, p. 268) escreveu:

Ela (a alma) é o maior de todos os milagres da natureza. Todas as coisas abaixo de Deus são sempre um único ser, mas a alma é todas as coisas juntas ... Por isso pode ser corretamente ser chamada de centro da natureza, meio termo de todas as coisas, conjunto do mundo, face de tudo, reunião e articulação do universo. (FICINO apud HILMANN, 1981, p. 268).

A posição que defendeu, explicou Hillman, de que a mente tem sua morada na alma, é semelhante à de Jung defendendo o *esse in anima*. A realidade do ser humano é a realidade do ser psíquico, e esta é a única realidade que podemos apreender diretamente, que se apresenta de forma imediata. Tudo que se conhece é via alma que se faz conhecido; isto é, transmitido através de imagens psíquicas, que são nossa realidade primária.

Hillman escreveu que Ficino concebeu a psique como considerando três divisões. A primeira é a mente, ou intelecto racional; a segunda é *idolum* (imaginação ou fantasia), por meio do qual está ligado ao destino; a terceira é o corpo, por meio do qual cada um de nós está ligado à natureza. Ele percebeu uma correspondência notável com a ideia de Jung da relação entre imagem arquetípica e instinto. Em ambos os autores, a fantasia detém a

¹¹ JUNG, Carl, **Obras Completas**. Petrópolis: Editora Vozes, 1991.

capacidade da psique de dominar e dirigir o curso compulsivo da natureza – do “corpo”, na linguagem de Ficino, do “instinto” na de Jung. Hillman entendeu que as imagens da fantasia são, portanto o meio de se sobrepor o destino à natureza.

Sem a fantasia não teríamos o menor senso de destino e seríamos apenas o natural, mas através da fantasia a alma é capaz de colocar o corpo, o instinto, a natureza a serviço de um destino individual. Jung escreveu: nas imagens de nossa psique encontramos o nosso mito.

E finalmente, sugeriu Hillman, agora no século XVIII, Vico, o qual é considerado por Berlin, como o fundador do método humanístico, do anti-positivismo, do anti-cartesianismo e da psicologia compreensiva desenvolvida mais tarde por Dilthey, Cassirer e Jaspers (HILLMAN, 1981, p. 180).

Vico introduziu um novo método epistemológico, chamado agora, de acordo com Dilthey, “Verstehen”: “É uma espécie própria. É conhecimento fundado na imaginação. Não é analisável exceto em termos de si mesmo, nem pode ser identificado salvo através de exemplos. Esse é o tipo de conhecimento que os participantes em uma atividade reivindicam como seu, em contraposição ao de meros observadores”, explicou Berlin¹².

Vico utilizou os termos anima e animus, e como Jung admitiu, a origem autóctone dos mitos que surgem independentemente (sem difusão) “entre povos inteiramente desconhecidos uns dos outros [...] que fazem parte de uma linguagem de universais mentais, uma linguagem comum à todas as nações” (VICO 1992, p. 161).

Hillman acrescentou que, em sua Nova Ciência, Vico apresentou aspectos típicos da mente humana como *universali fantastici*, ou imagens universais como encontradas nos mitos.

Nesse sentido, o verdadeiro Homero é um estado de espírito, um modo de perceber o mundo dos universais de Deus e do Herói, cada um deles sendo... uma fábula verdadeira (vera narrativo). Para Jung os deuses não eram projeções. Jung escreveu: “[...] em vez de derivar essas figuras de nossas condições psíquicas, estas é que devemos derivar daquelas figuras” (JUNG, 1991, p. 299).

Enfatizamos que Jung é platônico por seu acento na imaginação, ao passo que a tendência nas instituições é aristotélica pela ênfase na organização. Propomos resgatar a imaginação sem descuidar dos critérios de organização.

4. MATRIZ CULTURAL/ANÁLISE INSTITUCIONAL

Sustentada pelos dados da história, mas também por considerações da função da cultura, tomaremos como hipótese que toda cultura tende a dar-se o mais alto grau possível de

12 BERLIN, Isaiah. *Concepts of Knowledge*, in Tagliacozzo. Milão: Editora Spiralli, 1982.

integração. É a partir dos valores que se constroem as normas, que fornecem as regras específicas definindo os diferentes papéis institucionais. São os valores que hierarquizam os modos de conhecimento e mesmo os conteúdos de conhecimento. Também são eles que subentendem as formas simbólicas que lhes servem de mediações sensíveis. A cultura, e especialmente o sistema de valores que constitui o seu cerne, só pode fornecer-lhe uma mediação adequada se estiver em condições de assegurar a unidade na/da organização.

A ciência conferiu ao espírito uma forma que se revelou de extrema eficácia: o confronto sistemático do raciocínio e da experiência. Quando ela se impõe como sistema de representação dominante, põe-se a questão do fundamento e da justificação dos valores: será que o saber suscita um sistema de valores que lhe seja próprio?

O saber na organização apresenta dois componentes: valores principais e um objetivo principal. As empresas de sucesso têm valores principais e um objetivo principal que permanecem os mesmos enquanto suas práticas e estratégias se adaptam ao mundo em permanente mudança.

Pessoas altamente motivadas para o trabalho numa organização possuem valores sólidos, que devem incluir integridade, e os praticam, testando a si mesmas em diferentes situações, são capazes de liderar com seus corações. Organizações bem sucedidas têm líderes em todos os níveis, buscam desenvolver amplamente as capacidades de liderança e de dar às pessoas a oportunidade de exercê-las.

Líderes eficazes não reagem simplesmente ao contexto. Alguns são capazes de ler as situações de forma intuitiva, provavelmente como resultado de anos de experiência em contextos diversos. Entender o contexto baseado na visão das organizações como comunidades compreende relações culturais de sociabilidade e solidariedade.

A solidariedade descreve a cooperação focada na tarefa entre indivíduos e grupos. Ela não depende de amizade próxima ou de conhecimento pessoal, nem precisa ser contínua. Ela surge somente a partir de uma autêntica percepção de interesse compartilhado – e, quando isso acontece, a solidariedade pode produzir um foco intenso.

Os líderes devem entender que as instituições que lideram foram criadas para resolver um conjunto de problemas e questões. Também devem criar e institucionalizar um processo pelo qual a liderança seja distribuída por toda a organização, para que possa continuar em sua ausência.

Se o espírito, ou a consciência, for continuamente negligenciado pela organização que problemas podemos esperar? O que acontece nos relacionamentos quando as pessoas são tratadas, ou agem, de forma contrária à suas consciências? Não ocorre uma óbvia perda de

confiança?

Adverte Covey:

As organizações em que reine pouca confiança e que operam em condições difíceis de mercado estão cheias de problemas agudos de críticas destrutivas, lutas internas, posições defensivas, sonegação de informações e comunicações defensivas e protetoras. (COVEY, 2005, p. 105)¹³

Descobrir caminhos é árduo empreendimento porque lidamos com personalidades, percepções da realidade, níveis de confiança e egos diversos. Se as pessoas não podem confiar na pessoa e/ou equipe que inicia o processo de descoberta de caminhos, não haverá identificação.

Deming (1990, p. 13)¹⁴ percebeu que mais de 90% dos problemas organizacionais são sistêmicos. Muitas organizações recompensam o esforço individual, à custa do esforço cooperativo. Descobrir caminhos impõe ordem sem exigi-la. O entusiasmo que a pessoa sente quando faz algo de que gosta ao tempo em que concretiza objetivos de valor bem pode ser contagiante.

Quando a pessoa independe de juízo e comparação externos para sentir o seu valor, pode alegrar-se com o sucesso dos outros. A única autoridade é concedida livre e conscientemente ao líder, em resposta à sua estatura de servidor.

Na literatura clássica, a gerência está fundamentalmente associada ao planejamento e controle – quem executa está fora desse processo. A percepção da gerência como resultado do processo de relações que se faz no interior da organização muda isso.

Para ilustrar a importância da administração nas organizações, imaginemos uma situação: Em reunião, todos estavam reclamando da baixa qualidade de treinamento e desenvolvimento da empresa, onde não havia troca de ideias, ou de experiências. Diziam que treinamentos acabavam sendo curtos e inúteis. Foi quando o dirigente perguntou por que não promoviam mudanças. E eles responderam: “Não é nossa função”.

O dirigente falou que estavam fugindo da responsabilidade. Eles poderiam mudar o programa de treinamento caso se dispusessem a isso. Daí que foram efetivamente incentivados a fazer uma apresentação para os executivos partindo do próprio ponto de vista, tão bem, ou melhor, do que tomadores de decisão poderiam fazê-lo.

O objetivo seria descrever as preocupações até que os executivos se percebessem profundamente entendidos. Os agentes usaram todo o tempo que julgaram necessário para

13 COVEY, Stephen. **O 8º Hábito: da eficácia à grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Frankley Covey, 2005.

14 DEMING, Edward. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

descrever o que vinha sendo feito pela empresa e as razões disso, especialmente as dificuldades econômicas e culturais de uma mudança significativa.

Os executivos acabaram pedindo, literalmente, sugestões aos agentes, que não só as apresentaram como também mostraram um plano de ação para lidar com todas as realidades econômicas e culturais que haviam descrito anteriormente. Embora os agentes tivessem sugerido fazer inicialmente um programa-piloto, os executivos resolveram torná-lo um programa que abrangesse toda a empresa.

Qual seja a questão, ou problema, que temos de enfrentar, sempre podemos tomar iniciativa. Isso exige pôr o coração no que realizamos e fazê-lo de acordo com a consciência. Consciência de que tudo na vida está conectado, especialmente em organizações e equipes.

Colapsos da comunicação ou da cultura numa empresa decorrem de expectativas ambíguas ou abaladas em relação a papéis e objetivos que foram acordados. Quando as pessoas tentam se entender, na maioria dos casos acabam concordando entre si. Por quê?

Por que 90% dos problemas de comunicação decorrem de diferenças semânticas ou de percepção. Semântica é a maneira de definir as palavras ou as expressões. Percepção é a forma de interpretar os dados. Entender profundamente essa realidade numa organização é contribuir para a formação de laços, em vez de nós.

Elegemos Georges Lapassade como autor importante para a agenda que imaginamos capaz de ser aplicada ao contexto organizacional, foco principal deste artigo. Explicou que o termo organização tem pelo menos duas significações¹⁵:

De um lado designa um ato organizador que se exerce nas instituições. Do outro, ele visa realidades sociais: fábrica, banco, sindicato, são organizações (por volta de 1900, o que a sociologia chamava de instituições). (LAPASSADE, 2016, p. 118).

Nosso relacionamento com este autor e seu colega R. Lourau se deu pelo conhecimento específico sobre a natureza dos grupos, organizações e instituições, mas também pela possibilidade de aplicação metódica às organizações, contribuindo para o seu desenvolvimento integral, com a inclusão dos processos de seus agentes. Sintetizaremos os princípios fundamentais do seu trabalho.

Primeiro aspecto que chama a atenção é a crítica da burocracia. A burocracia é um fenômeno geral, não é de essência capitalista e pode ser explicado por análises psicossociológicas. Ele escreveu que se deve recriminar à burocracia e aos burocratas alienar fundamentalmente os seres humanos, ao lhes retirar o poder de decisão e iniciativa, a responsabilidade de seus atos, a comunicação; ou seja, privá-los de sua atividade

15 LAPASSADE, Georges. **Grupos, Organizações e Instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 2016.

propriamente humana. (LAPASSADE, 2016, p. 226).

Para Lapassade (2016, p. 231), o objetivo ambicionado explicitamente pela burocracia é o crescimento material das riquezas (realizado ou não), e não o desenvolvimento psicológico dos indivíduos. Ao comentar a pedagogia democrática, ele escreveu que o modelo de dominação pedagógica anuncia e contém o modelo de dominação burocrática.

Essa vontade desmedida do bem do outro é acompanhada de vontade também desmedida de não levar em conta as decisões do outro, seus desejos, suas aspirações, suas tendências. A psicologia contemporânea da aprendizagem e da formação mostra que o ser humano só assimila nos limites estritos do interesse que tem em assimilar.

Lapassade (2016, p. 235-236) sustentou que o processo de dominação burocrática ou pedagógica não se explica pelas relações interindividuais. A instituição não é um epifenômeno que ocultaria os mecanismos reais, ela é desejada como tal, com seus atributos e suas características próprias, ela é objeto para quem deseja o poder.

Luta permanente contra retorno, sempre possível, da dispersão é uma primeira característica do grupo. Uma segunda é a totalização que constitui ser-no-grupo que transcende os indivíduos agrupados. O grupo define-se não como um ser, mas como um ato. Lapassade (2016, p. 251) escreveu que um grupo só é verdadeiramente assim se for fundado na autogestão, ou autodeterminação, na autocrítica ou autoanálise. Acrescentou que o grupo é passagem dialética da quantidade à qualidade. Argumentou que as sínteses num grupo não realizam a unidade substancial dos homens, mas aquelas das ações. A unidade do grupo é prática, e não ontológica. A inteligibilidade do grupo é a de uma razão constituída; aquela da livre práxis individual seria a razão constituinte (LAPASSADE, 2016, p. 256).

Lapassade (2016, p. 259) compartilha a ideia de Sartre em (2002, p. 471)¹⁶ “o espírito de equipe é a interdependência dos poderes em ligação com o objetivo comum”. Lapassade mostrou haver necessidade de existir cooperação entre “Dinâmica dos Grupos” e “Dialética dos Grupos”. Só assim a ciência dos grupos humanos adquire verdadeiramente sentido.

Para avaliar a questão do poder, Lapassade distinguiu três modelos de conduta de grupo, analisados a partir dos métodos pedagógicos (Schmid), da primeira experiência de dinâmica de grupo (Lewin) ou do laboratório da história. Lapassade comentou que na psicologia social a descrição lewiniana desses três modelos é mais aceita; para Lewin, Moreno e Kardine, ou seja, para a “microsociologia” estuda apenas o “avesso permanente da práxis comum”: o processo; a dinâmica de grupos atinge apenas a “dialética do lado de fora”.

Segundo ele, é preciso dar um passo adiante... (2016, p. 267). O grupo deve se

16 SARTRE, Jean Paul. **Crítica da Razão Dialética**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

compreender por meio de duas espécies de atividades simultâneas: a atividade imanente (reorganização da organização) e a atividade dialética como superação prática do estatuto comum para objetivação do grupo (produção, luta, etc.)

Finalmente, Lapassade (2016, p. 283) explicou que a neoburocracia do futuro será mais flexível, mais “aberta”. Ela retoma em seu proveito a ideia de autogestão. Escreveu: (p. 284) “isso implica a busca do sentido dos grupos no nível das instituições: é a tarefa da socioanálise institucional”.

Passando agora ao tema principal da Análise Institucional, ou em seus desdobramentos como Socioanálise, citamos o artigo de Rossi e Passos (2014)¹⁷:

A sistematização conceitual do procedimento de análise institucional se consolidou na tese que Lourau (1975) defendeu no ano de 1969. Nela vemos muitos conceitos apropriados de autores e saberes díspares: a transversalidade de Guatarri; a implicação tomada do direito e da matemática; a transferência institucional e a contratransferência institucional herdada da Psicoterapia Institucional. (ROSSI, 2014, p. 168)

Lourau (1975)¹⁸ desmembrou o conceito de Análise da implicação de acordo com a qualidade da relação estabelecida: Implicação Institucional se refere ao conjunto das relações entre o “ator” e as instituições; implicação prática indica as relações que o “ator” mantém com as bases materiais das instituições (o estabelecimento e a organização); implicação sintagmática mostra as relações interpessoais que os grupos apresentam, ou seja, os fantasmas (fantasias) do grupo; implicação paradigmática delimita a relação entre o saber e o não saber do grupo, ou seja, os códigos e regulamentos da organização; implicação simbólica diz respeito à “própria sociabilidade”, o vínculo social. (LOURAU, 1993, p. 274)¹⁹.

Em agenda multidisciplinar para empresas baseada no diálogo entre as matrizes (utilizando a Teoria da complexidade de Edgar Morin como recurso agregador e a Psicologia complexa de Carl Jung como o principal recurso para trabalhar os aspectos fantasmáticos), talvez em futuras publicações ou em aplicações nas organizações devamos nos referir à implicação simbólica de Lourau como implicação de sociabilidade para evitar confusão com as definições que Jung faz do “simbólico”.

Nosso artigo não se inscreve no modelo tradicional de livros sobre a ciência da administração que privilegiam o como fazer as coisas de forma objetiva; estamos tentando trazer aos líderes uma agenda de caráter epistemológico e histórico que permita um processo

17 ROSSI, André; PASSOS, Eduardo. **Análise institucional: revisão conceitual e nuances da pesquisa-intervenção no Brasil**. Rev. Epos, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 156-181, jun. 2014.

18 LOURAU, René. **A análise institucional**. Petrópolis: Vozes, 1975.

19 LOURAU, René. **Análise Institucional e práticas de pesquisa**. Rio de Janeiro: UERJ, 1993.

de reimaginar a organização a partir de suas bases conceituais.

5. MATRIZ PARADIGMÁTICA

Querem nos fazer crer que o sentido de nossas condutas reside nos sistemas de organização. Corremos risco de ser enganados pela aparência das escolhas, das exigências, dos projetos. Para evitar o engano, ficaremos afastados da lógica das situações e da força dos determinantes das condutas sociais, pessoais e coletivas.

Hoje a reflexão é mais direta, porque o olhar sobre si está mais carregado de responsabilidade.

O princípio da responsabilidade criado por Hans Jonas altera o imperativo categórico kantiano. O filósofo lembra que Kant estava preocupado com o indivíduo, enquanto seu princípio estende-se a toda a humanidade. Daí o imperativo categórico passar a: “age de maneira que tuas ações não comprometam a existência de uma autêntica vida humana sobre a Terra”(JONAS, 2014, p. 47)²⁰. “No universo físico, biológico, sociológico e antropológico há uma problemática complexa do progresso”, no dizer de Morin (2014, p. 97)²¹.

Na sociedade complexa e plural, constantemente se abre espaço para decisões individuais. Apresentam-se incontáveis oportunidades, que podem ser aproveitadas ou perdidas. Pode depender de suas escolhas que a resolução completa das tensões existentes ocorra na sua geração ou na seguinte.

A partir do renascimento aproximadamente, a forma básica de autoconsciência hoje dominante foi-se formando lentamente nas sociedades, até serem presumidas como dado. Transformações da consciência são históricas – no sentido de que sociedades passaram ou ainda passam por elas -, como pessoais, no sentido de que todo indivíduo as atravessa ao crescer.

Com a especialização, a trajetória do indivíduo para tornar-se pessoa autônoma fica longa e complexa. Aumentam as exigências feitas a seu autocontrole consciente e inconsciente. Com especialistas deste ou daquele tipo imersos em ampla rede de funções distintas, tornou-se cada vez mais necessário harmonizar funções e atividades em qualquer organização.

No atual contexto, será que seremos capazes de nomear os novos atores e os novos conflitos?

O processo de aprendizagem da organização sobre coisas não planejadas que lhes

20 JONAS, Hans. **O Princípio da Responsabilidade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.

21 MORIN, Edgar. **Ciência com Consciência**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 2014.

acontecem é um processo lento, que avança consideravelmente através dos processos internos em que ela possa estar empenhada num dado momento. A transição de uma forma menos complexa da organização predominante de sobrevivência para uma forma mais complexa de harmonização e de integração caminha de mãos dadas com uma mudança de individualização.

Maior frequência de relações não permanentes é característica estrutural da sociedade, como das organizações modernas. Entretanto não se extinguiu a necessidade humana fundamental de afeição e espontaneidade. O exemplo vem das mulheres: são e serão protagonistas da recomposição de experiências individuais e coletivas.

Hoje o indivíduo sente-se ameaçado de uma contradição entre o direito de se manter livre em face da autoridade exterior e o dever de prestar cooperação a coletividades. O indivíduo é seguidamente ultrapassado pelas identidades de grupo, pelas relações de concorrência.

Os que defendem uma concepção determinista da ação humana numa organização não veem no indivíduo senão um ser determinado por uma situação, funções, relações de poder. É inaceitável reduzir a sociedade moderna ao estado de mercado, incapaz de refletir sobre grandes questões fundamentais da vida humana e da natureza.

Inaceitável é pensar que tal sociedade exclui grandes respostas religiosas ou morais. A reinterpretação do passado é indispensável; se não a fizermos, ela será substituída pela procura perigosa e tentadora de uma ordem oculta do mundo, revelada por falsas profecias.

Onde não persiste uma força de integração, conflitos permanentes e previsíveis perduram. O caráter impessoal e longínquo do poder opõe-se à vontade de afirmação pessoal. Precisamos encontrar novas formas de ação coletiva nas organizações.

Que sentido pode ter uma transformação que nada tem a ver com o gosto do compromisso?

Com propriedade, adverte Alain Touraine (2010, p. 188)²², que pessoas que não confiam reciprocamente e não cooperam dificultam a operacionalização, contribuem para o aumento do custo da transação. Daí o interesse em desvendar motivações e estímulos que levam ao estabelecimento de relações pautadas pela confiança e pela reciprocidade.

Para além da simples existência de dois sexos, biológica e psicologicamente diversos, urge criar uma cultura feminina, com significações novas para homens como para mulheres. Ações cooperativas proporcionam significativas vantagens em relação a ações estritamente individuais.

Quando se trata de processos que mobilizam indivíduos e causam efeitos na sociedade,

22 TOURAINE, Alain. **Pensar de outro modo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2010.

cabe contabilizar dispêndios de recursos assumidos pela organização diretamente com custos indiretos revertidos para a sociedade ou transferidos para gerações futuras.

A noção de risco é central numa sociedade que deixa para trás o modo tradicional de fazer as coisas e se abre para um futuro problemático. A consciência do risco se infiltra nas ações de quase todos nós.

O desenvolvimento da sociedade em rede rumo a um nível mais elevado de individualização abre caminho para formas específicas de realização como de insatisfação. A profusão de oportunidades perdidas equipara-se à de alternativas que se pode e deve escolher. Escolhas são decisões não sobre como agir, mas sobre quem ser.

À medida que mais pessoas se tornam mutuamente dependentes, como especialistas de algum tipo em redes de funções distintas, é necessário harmonizar suas funções e atividades. Capacitação, conhecimento e instrução desempenham papel crucial, que vem ocasionando mudança nas próprias relações entre as pessoas.

Essa mudança é inseparável de outros processos, como a diferenciação das funções sociais: quanto mais variadas e difundidas, mais pronunciadas se tornam as diferenças em comportamento, sentimentos, pensamentos, metas.

Edgar Morin:

Penso que em todas as culturas o conhecimento cotidiano é uma mistura singular de percepções sensoriais e de construções ideoculturais, de racionalidades e de racionalizações, de intuições verdadeiras e falsas, de induções justificadas e errôneas, de silogismos e de paralogismos, de ideias recebidas e ideias inventadas, de saberes profundos, de sabedorias ancestrais e de fontes misteriosas e de superstições infundadas, de crenças inculcadas e de opiniões pessoais (MORIN, 1998, p. 14)²³.

Morin se viu persuadido (1998, p. 193) que um dos aspectos da crise do nosso século é o estado de barbárie das nossas ideias, o estado de pré-história da mente humana. O estabelecimento de diálogos entre nossas mentes e suas produções reificadas em ideias e sistemas de ideias é algo indispensável para enfrentar dramáticos problemas. Nossa necessidade de civilização inclui a necessidade de uma civilização da mente.

Após descrevermos de forma sucinta a abordagem de Morin sobre os principais pressupostos do Método para lidar com fenômenos complexos - o caso das organizações -, faremos breves considerações sobre o conceito de Paradigma de Morin, o qual tece críticas ao conceito de Kuhn, que não cabem no espaço desse artigo.

Morin explicou (1998, p. 267) que conservou a noção de paradigma, não só apesar de sua obscuridade, mas também por causa dela, pois visava a qualquer coisa de muito radical,

²³ MORIN, Edgar. **O Método 4. As ideias**. Porto Alegre: Sulina, 1998.

cuja emergência muito recente e parcial no pensamento consciente ainda está envolta em brumas.

Tal noção nos remete a múltiplas raízes emaranhadas (linguísticas, lógicas, ideológicas, e, mais profundamente ainda, concluiu, cérebro-psíquicas e sócio-culturais). Morin utilizou o termo não só para o saber científico, mas para todo pensamento, todo sistema noológico.

A seguir a natureza de um paradigma, como Morin a define:

1. A promoção/seleção das categorias mestras da inteligibilidade.
2. A determinação das operações lógicas mestras (exclusão-inclusão, disjunção- conjunção, implicação- negação.)

Explicou que o paradigma se situa no núcleo cômputico-logístico²⁴ das operações de pensamento, as quais comportam quase simultaneamente:

3. Aspectos pré-lógicos de dissociação, associação, rejeição,unificação.
4. Aspectos lógicos de disjunção/ conjunção, exclusão/ inclusão, relativos aos conceitos mestres.
5. Aspectos pré-linguísticos e pré-semânticos que elaboram o discurso controlado pelo paradigma. (MORIN, 1999, p. 271).

Morin diz (1999, p. 271) que o paradigma institui as relações primordiais que constituem os axiomas, determinam os conceitos, comandam os discursos e ou as teorias. Organiza a organização e gera a sua geração e regeneração. Ele explicou que o paradigma é inconsciente, mas irriga o pensamento consciente, controla-o e, nesse sentido, é também supraconsciente. É aqui que se pode utiliza o termo Arche (utilizado muitos anos antes por Jung), que significa ao mesmo tempo o Anterior e o Fundador, o Subterrâneo e o Soberano, O Subconsciente e Supraconsciente.

Morin considerou as grandes matrizes paradigmáticas (1999, p. 276), que não se limitam a dominar a noosfera e a cultura de uma época, mas dizem também respeito à infra-textura social. Que nos sugerem, escreveu Morin, o princípio tripartite descoberto por Dumézil e Benveniste, a partir da análise das línguas indo-europeias. Princípio, na verdade, de natureza paradigmática, pois institui, ao mesmo tempo, a separação, a hierarquia e a complementaridade entre três noções mestras: A Soberania espiritual, A Força física, a Fecundidade.

O paradigma tripartite não apenas se desenvolve na mitologia e na cosmologia dos indo-europeus, com deuses correspondentes a cada um dos termos, mas determina igualmente

24 MORIN, Edgar. **O método 3: conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

uma estrutura social tripartite, hierarquizada entre sacerdotes, guerreiros e produtores (agricultores, criadores de gado, artesãos, comerciantes). Concluiu Morin: eis um paradigma noológico que é, ao mesmo tempo, um princípio de organização da sociedade.

Ao leitor, importa dizer que este paradigma atuou por cerca de 3000 anos para os povos de línguas indo-europeias. Para o Brasil, país polissêmico, de mestiçagem e pluralismo, aplica-se aos aspectos eurocêntricos da cultura; teríamos de acrescentar as matrizes tupi-guarani e afro. É campo aberto à pesquisa histórica, mitológica, antropológica e sociológica, contexto em que estão situadas as organizações brasileiras.

Morin nos adverte para o “grande paradigma do ocidente formulado por Descartes e imposto aos desenvolvimentos da história europeia desde o século XVII” (MORIN, 1999, p. 277).

Disse que o paradigma cartesiano separou sujeito e objeto, cada qual com esfera própria: a filosofia e pesquisa reflexiva, de um lado; a ciência e a pesquisa objetiva, de outro. Dissociação que se prolonga entre Sujeito/Objeto; Alma/Corpo; Espírito/ Matéria; Qualidade/ Quantidade; Finalidade/Causalidade; Sentimento/Razão; Liberdade/Determinismo; Existência/Essência.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Immanuel Kant declarou que a psicologia não pode, pois, ser senão descritiva. Seu verdadeiro lugar está numa Antropologia, como propedêutica de uma teoria da habilidade e da prudência, coroada por uma teoria da sabedoria.

Assim norteados, tentamos ir além da ciência da psicologia, apesar de o texto se apresentar como uma contribuição da psicologia junguiana para as organizações. Não intentamos excluir a experiência freudiana e pós-freudiana das considerações, embora isso tenha ficado um pouco mais implícito ou presumido quando falamos de análise institucional.

Entretanto, em aplicações práticas futuras, elas vão entrar numa articulação com o pensamento de Morin e Jung, de modo a favorecer a transdisciplinaridade. Estes dois autores estão alinhados com os mais modernos modelos de imaginação científica.

A crítica unilateralmente racional mostrou-se impossível na ciência e na filosofia. Importante reconhecermos que não basta apenas conhecer, mas também reconhecer fenômenos dotados de sentido. Aqui também Jung e Morin parecem alinhados, posto que ambos atribuem um papel enorme à mitologia, cada um a seu modo.

Para Morin, o paradigma pode ser definido como conjunto de relações fortes entre símbolos mestres que dirige e controla operações lógicas e analógicas, as quais determinam

ritos que se inscrevem na organização das sociedades e, por extensão, das organizações. A psicologia junguiana não é propriamente ciência da subjetividade empenhada no fortalecimento do ego; pelo contrário, o ego deve relativizar-se em favor de um mundo de imagens em mutação.

Um mundo que representa a chave da evolução psicológica. É ele que tem o verdadeiro poder de informar ao ego, promovendo o processo de individuação que não está ligado apenas ao conhecimento, mas à sabedoria de vida.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, Santo. **Confissões**. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.

BAKHTIN, M. **Os gêneros do discurso**. In: Estética da criação verbal. São Paulo: Martins Fontes, 2003, p. 261-306.

BERLIN, Isaiah. **Concepts of knowledge, in Tagliacozzo**. Milão: Editora Spiralli, 1982.

BERTINE, Eleanor. **Jung's Contribution to our time**. In: The Collected Papers of Eleanor Bertine. New York: Editora Bookworld Services, 1992.

CANGUILHEM, Georges. **Estudos de História e de Filosofia das Ciências**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.

COVEY, Stephen. **O 8º Hábito: da eficácia à grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CREUZER, Georg. **Zur gemmenkunde; antike geschnittene steine von grabmahl der heilingen Elisabeth**. South Carolina: Editora Bibliolife Charleston, 2010.

DEMING, Edward. **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FRANKL, Viktor. **Em busca de sentido**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2016.

HEIDDEGGER, Martin. **O Ser e o Tempo**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1996.

HILLMANN, J. **Estudos sobre psicologia arquetípica**. Rio de Janeiro: Editora Achiamé, 1981.

HOELLER, Stephan. **A gnose de Jung e os sete sermões aos mortos**. São Paulo: Cultrix, 1995.

JONAS, Hans. **O princípio da responsabilidade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.

JUNG, Carl. **Obras Completas**. Petrópolis: Editora Vozes, 1991.

KANT, Immanuel. **Critique de raison pure**. Paris: Gallimard, 1947.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 2016.

LOURAU, René . **A análise institucional**. Petrópolis: Vozes, 1975.

_____. **Análise institucional e práticas de pesquisa**. Rio de Janeiro: UERJ, 1993.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da Comunicação Organizacional**. São Paulo: Editora São Caetano do Sul, 2010.

MARKOVÁ, Ivana. **Dialogicidade e representações sociais: as dinâmicas da mente**. Petrópolis: Vozes, 2006.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 2014.

_____. **O método 3: conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

_____. **O método 4: as ideias**. Porto Alegre: Sulina, 1998.

PASSOS, Eduardo; ROSSI, André. Análise institucional: revisão conceitual e nuances da pesquisa-intervenção no Brasil. **Revista Epos**, IMS, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 156-181, jun. 2014.

SARTRE, Jean Paul. **Crítica da razão dialética**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

TOURAINE, Alain. **Pensar de outro modo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2010.

VICO, Giambattista. **Principi di scienza nuova**. Milano: Mondadori, 1992.