



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Quanto o Planejamento Governamental se encontra com a Psicologia Junguiana: insights e reflexões experimentais

Jackson De Toni

[ARTIGO] GT 9 Planejamento, Controle e Finanças no Setor Público

Quanto o Planejamento Governamental se encontra com a Psicologia Junguiana: insights e reflexões experimentais

RESUMO

O encontro entre administração e psicologia não é novo. O campo dos estudos organizacionais tenta há anos combinar as duas reflexões. A referência utilizada na psicologia, contudo, é a teoria freudiana clássica, sobretudo aquela de cunho behaviorista, de viés comportamental ou cognitiva-comportamental. Não há estudos, contudo, abordando as possíveis fertilizações cruzadas entre a reflexão junguiana e a teoria administrativa. Este é o objetivo deste ensaio, de natureza experimental e exploratória, buscar os insights possíveis para entender por que fracassam os processos de gestão baseados no paradigma da racionalidade, em especial das práticas de planejamento público. A abordagem junguiana constrói uma interpretação fenomenológica da estrutura psíquica, baseada na constatação empírica de processos carregados de ambivalências, contradições e interdependências. O objetivo deste artigo é explorar reflexivamente a possibilidade de ampliar a compreensão de processos organizacionais a partir da teoria junguiana, dada sua abrangência e polissemia. Constatamos que a construção metodológica de Jung e seu modelo de funcionamento da psique humana também é essencial para ir além das teorias administrativas e da ciência política, na crítica à dinâmica organizacional. Constatamos que o conceito de tempo histórico e tempo como imagem arquetípica, sugerido pelo mito e sua necessária ampliação pode funcionar como um potente arcabouço explicativo das falhas sistemáticas dos processos organizacionais. O conceito de “falha” e “erro” muda de sentido, ganhando ambivalência na aproximação da escola junguiana que subverte o cânone da teoria administrativa: falhas são pistas para o amadurecimento. Espera-se contribuir para a reflexão necessária das práticas administrativas alienantes, neurotizantes e pouco eficazes da administração pública brasileira.

Palavras-chave: psicologia junguiana, ambiente organizacional, planejamento público.

Introdução

Esse artigo faz um debate inusitado: a reflexão sobre os valores que orientam a prática de planejamento nas organizações a partir do instrumental teórico da Psicologia Analítica, fundada pelo psiquiatra suíço Carl Gustav Jung.¹ As abordagens que a psicologia analítica faz da função dos arquétipos e o questionamento da racionalidade do tempo, fornecem um poderoso quadro analítico-conceitual que amplia a compreensão das dinâmicas organizacionais, em especial os motivos pelos quais fracassam as técnicas e instrumentos de planejamento baseados no paradigma racionalista. Como exemplo desses processos podemos enumerar evidências bem conhecidas na literatura especializada: (a) uma automação dos processos gerenciais que oblitera o sujeito, (b) a digitalização neurótica dos processos decisórios, (c) os algoritmos que pretensamente substituem emoções e sentimentos, (d) os modelos hierárquicos de decisão, comando e controle vigentes nas organizações públicas e privadas que anulam a inovação e a criatividade e finalmente, (e)

¹ Esse artigo é uma síntese do trabalho conclusivo do curso de Especialização em Psicologia Junguiana do Instituto Junguiano de Ensino e Pesquisa (www.ijep.com.br).

um sem número de procedimentos (ideias e instituições) de planejamento, seja estratégico ou organizacional, ancorados em princípios de uma racionalidade autoritária, hiper simplificadora e limitante. O que inspira nossa reflexão – a partir de uma base humanista e humanizadora, é saber para que, afinal, servem essas práticas convencionais de planejamento organizacional e porque falham na sua autoproclamada racionalidade técnica? Porque ao invés do futuro perfeito, ordenado e equilibrado que prometem, o que se vê é a crise institucional permanente, o desequilíbrio entre base e direção e a proliferação de doenças psíquicas de toda ordem? A pergunta epistemológica é: poderia, a psicologia analítica aportar ou fornecer uma abordagem válida, para um aperfeiçoamento das metodologias de planejamento e gestão organizacional, no sentido de superar suas próprias contradições internas?

Na primeira seção ficam evidenciados o quadro teórico que explicita as bases conceituais do modelo racionalista-cientificista que se quer desconstruir, em especial com foco nas práticas do planejamento e da formulação estratégia organizacional. Na segunda seção são trazidos à luz fontes críticas aos modelos convencionais, com origem nas teorias administrativas, organizacionais e da ciência política. A conclusão confirma a hipótese inicial, evidenciando a potência da visão junguiana que, embora raramente aplicada nesse campo ou nesses temas, pode ser decisiva para uma profunda e definitiva crítica ao racionalismo organizacional dominante. Além disso, a conclusão pontua a importância da própria epistemologia junguiana com referência para essa desconstrução.

1. Um olhar junguiano sobre a ambiente das instituições

O planejamento organizacional, seja ele observado como campo teórico multidisciplinar ou conjunto de ferramentas práticas, no campo público ou privado, historicamente foi dominado pelo paradigma racionalista e cientificista. Esse paradigma, inspirado na tradição da ciência ocidental, em especial, aquela de inspiração iluminista e renascentista, em particular nas ciências ditas *hardcore* (ciências exatas), determinou uma influência avassaladora sobre a ampla maioria das teorias de planejamento institucional ou organizacional.

Os conceitos basilares dessa tradição se orientam pelos princípios da (1) previsibilidade do comportamento individual e coletivo; da (2) causalidade, pela auto evidência das relações de causa e efeito entre fenômenos, processos, mecanismos e

sistemas que operam nas organizações, sejam públicas ou privadas e da (3) normatividade, pela ideia-chave de que o sucesso de uma organização depende basicamente da correta aplicação de protocolos, modelos, normas ou algoritmos previamente definidos e testados em condições de controle por gestores ou consultores organizacionais. Ao longo deste trabalho esses três princípios serão questionados.

O planejamento estratégico, percebido como a ideação sobre uma visão de futuro determinada e a relação de meios e fins para a concretização dessa imagem de futuro, rapidamente foi adotado como prática normal (no sentido paradigmático) no meio corporativo/empresarial e posteriormente no setor público e governamental. Esse movimento respondeu pelo menos momentaneamente às demandas por maior previsibilidade das grandes corporações multinacionais nos anos 1970 e 1980 em face das grandes transformações que o capitalismo internacional vivia na época, em especial, a crise energética, o aprofundamento da revolução tecnológica (uso intensivo do conhecimento) e o surgimento de novos modelos de negócios (MINTZBERG, 1994). No Brasil, esse movimento tardiamente ganhou hegemonia como campo profissional (consultorias empresariais), como campo acadêmico (proliferação de MBAs e cursos de pós-graduação nas áreas de economia, administração e marketing) e diversas publicações especializadas nos anos 1980. No nosso caso, modelos analíticos e teóricos, gerados a partir da cultura norte-americana, foram importados sem muita reflexão. No setor público o planejamento de tradição econômica, eivado por práticas determinísticas e normativas, sempre se mostrou muito inflexível metodologicamente à novas abordagens mais pluralistas e heterodoxas (DE TONI, 2016 e 2014).

Com a evolução das teorias e práticas de planejamento institucional, tanto público quanto privado, novas abordagens foram surgindo, em especial na Europa e Estados Unidos. Uma linha de argumentação foi baseada na ênfase da “escola cognitiva”: a formação da estratégia corporativa é um processo puramente mental, corporificado por mapas, modelos e arranjos conceituais (MINTZBERG et ali, 1999). Na administração pública, autores como Carlos Matus, Yzhekel Dror e Fernando Flores, foram inspiração para combater a visão determinista tradicional, introduzindo variáveis relacionadas à dinâmica da disputa pelo poder, ao papel das conversações e ao trabalho com cenários em extrema incerteza, como elementos novos e problematizadores das teorias e práticas convencionais na área (MATUS, 1993).

Parece evidente que a crise teórica e prática vivida pelas teorias do planejamento estratégico institucional (seja ele privado ou público), a partir dos anos 1990 no Brasil,

sobretudo pela ausência de resultados práticos, pelo péssimo nível dos serviços públicos e o grande número de anomalias e disfuncionalidades na gestão pública, não é um problema meramente operacional, instrumental ou teórico.

As premissas conceituais e filosóficas do racionalismo-cientificista desses paradigmas parecem não conseguir mais potência analítica (explicar a realidade), capacidade normativa (apontar quais as prováveis soluções), muito menos, capacidade preditiva, isto é, servirem como artefatos que geram modelos para o futuro, cenários, previsões que permitiram aos gestores se antecipar a problemas e assim otimizar seus resultados. Abordagens vindas das ciências sociais também identificaram a falência de uma racionalidade produtivista. Castoriadis (1990, 1996), por exemplo, já alertava para a crise de identidade individual. A primazia do economicismo racionalista havia transformado a vida social num cassino, o indivíduo num autômato e a sociedade num festival de lobbies e grupos de pressão. O conceito marxista de alienação ganha novas interpretações, valores sociais e tradicionais (mérito, honra, trabalho, integridade, cuidado) são nivelados na medida do dinheiro, o homem vale o que ganha (ou é capaz de produzir). A financeirização da vida corre em paralelo à desumanização dos vínculos. O humano é instrumentalizado, coisificado, descartável, banalizado e reduzido à condição precária de um quase dejetivo, subproduto do processo produtivo, fabril. O *homo economicus*, uma criação do utilitarismo econômico do século XIX, penetrou e contaminou todas as dimensões da vida organizacional.²

Considerando esse contexto, o problema de pesquisa é delimitado pela análise das possibilidades – cognitivas, conceituais e metodológicas – que a psicologia analítica pode oferecer para a ressignificação e recontextualização da crise dos paradigmas convencionais de planejamento estratégico organizacional. Nesse sentido este ensaio se concentra naquelas categorias conceituais mais potentes da psicologia analítica, cuja natureza e replicabilidade teórica permitem, para identificação destas interfaces, ou deste diálogo ainda inexistente entre esses dois campos. Limitado pela natureza deste ensaio, focamos na dinâmica do inconsciente coletivo e as formações arquetípicas e sua relação com a

² Segundo Mill, os valores do *Homo Economicus* seriam: a motivação essencial a toda a atividade humana é o interesse pessoal; o homem não obedece senão à razão; o interesse pessoal e a racionalidade são válidos em todos os lugares e em todas as épocas; o homem está perfeitamente informado, tem conhecimento da totalidade das consequências de todas as possibilidades das alternativas disponíveis; o homem vive o presente num tempo linear, não se lembra nem tem a capacidade de prever e, não menos impactante: ele está só e portanto livre dos outros homens, ou seja, não existem determinismos que lhe sejam exteriores. (MILL, 1999).

dinâmica de poder nas organizações, em especial a capacidade explicativa das imagens da mitologia para compreender eventuais disfunções e “irracionalidades”. Jung sempre alerta para o potencial “irracional” do inconsciente coletivo e suas imagens arquetípicas:

[...]o inconsciente coletivo é um fator muito irracional e nossa consciência racional não lhe pode dizer que aparência deverá tomar [...] o inconsciente coletivo é uma função dinâmica e o homem deve sempre manter-se em contato com ele. Sua saúde espiritual e psíquica depende da cooperação das imagens impessoais [...] os arquétipos são a grande força decisiva e produzem os fatos e não os nossos raciocínios pessoais e a nossa inteligência prática. (JUNG, 2018b, pág. 180 e 181)

O mito de Cronos e Kairós tem especial relevância nesse contexto, pois evidenciam a relatividade do tempo e dos acontecimentos não controláveis pelos atores, indivíduos e instituições. Isto é, sua narrativa introduz elementos novos para leitura de eventos e fenômenos tidos até então, como simples “desvios” ou “erros de implementação” de “boas metodologias”. A própria noção de erro como algo que seria um desvio em relação ao considerado “normal” é relativizada por Jung: “nossos pecados, erros e enganos nos são necessários, caso contrário estaríamos privados dos incentivos mais preciosos ao desenvolvimento” (JUNG, 2018b, pág. 149).

As organizações que estruturam a ação coletiva da sociedade (instituições) de um modo geral vivem um momento de profunda crise. No setor privado a revolução tecnológica, o quadro de incerteza multidimensional e o esgotamento dos modelos de gestão e planejamento tem dissolvido no ar, para usar a conhecida expressão de Marx, a solidez aparente das grandes corporações. No setor público brasileiro o modelo organizacional dominante é informado pela aplicação incompleta e tortuosa do paradigma weberiano, mesclado com a sobrevivência perversa de toda sorte de práticas patrimonialistas, clientelistas e pouco republicanas.³ A ciência política e as teorias administrativas têm falhado em proporcionar uma abordagem mais convincente para entender esse contexto. A narrativa da psicologia analítica apresenta um potencial inovador e desafiador, não só como ferramenta analítica, mas sobretudo como uma poderosa visão cosmológica e humanizadora robusta o suficiente para a desconstrução da visão positivista-racionalista-instrumental que informa esses modelos organizacionais. Esse desafio, muito

³ Max Weber, um clássico da teoria administrativa, formulou normativamente o modelo de Estado e de administração funcional ao capitalismo moderno: uma burocracia profissional, disciplinada e hierárquica; o primado absoluto da lei; a eficiência gerencial como valor; a racionalidade de processos administrativos e a impessoalidade na relação entre funcionários e cidadãos.

pouco explorado pela literatura dos campos teóricos envolvidos, é a principal justificativa e inspiração para o desenvolvimento da reflexão proposta nesse ensaio.

Na seção seguinte discutiremos a ampliação do uso e aplicação da abordagem junguiana em outros paradigmas das ciências sociais, de modo a gerar abordagens analiticamente inovadoras, re combinando categorias, conceitos e modelos interpretativos. Nossa ambição é contribuir para o aprofundamento da crítica aos modelos cognitivos convencionais de planejamento e gestão organizacional, para o ambiente privado/corporativo e para o ambiente público.

2. A problematização das práticas disciplinadoras da razão

Já há na literatura, ainda que em proporções muito diminutas se comparadas ao campo clínico convencional, algumas tentativas de aplicação das reflexões de Carl Gustav Jung à contextos estranhos à formulação original do pensador suíço. Por exemplo, nos estudos de marketing e propaganda o uso conceitual da ideia de “arquétipos” e “tipos psicológicos” aparece com certa regularidade, ainda que possa se questionar se a extrapolação conceitual guarda a qualidade e a legitimidade dos significados originais (MARTINS, 1999). Por outro lado, a complexidade e a polissemia da reflexão junguiana, já de longa data, permite um transbordamento conceitual e uma adaptação criativa para outras dimensões que não a própria psicologia.

Neste sentido cabe menção a crítica junguiana à unilateralidade da razão. Jung acreditava que o iluminismo e o racionalismo do século XIX tinham inspiração na reação ao domínio moralista e religioso da era vitoriana e dos resquícios do mundo feudal.

Da mesma forma como, no passado, era um pressuposto inquestionável que tudo o que existia devia a existência à vontade criadora de um Deus espiritual, assim também o século XIX descobriu a verdade, também inquestionável, de que tudo provém de causas materiais (JUNG, 1984, pág. 285).

O renascimento representa a um só tempo uma retomada dos ideais naturalistas da antiguidade numa perspectiva não religiosa e o deslocamento do mundo interior para o mundo exterior, para a exteriorização do homem. A revolução Copérnico-galileana, junto com a revolução da filosofia cartesiana, num mundo de rápidas transformações produtivas e políticas com a burguesia comercial e novas monarquias, acaba por superar as antigas ordens. Jung (1984) escreveu:

Quando a idade gótica, com seu impulso em direção às alturas, mas com uma base geográfica e uma concepção de mundo muito limitadas ruiu, aluída pela catástrofe espiritual que foi a Reforma, a linha horizontal em que se

desenvolveu a consciência moderna interferiu na linha vertical do espírito europeu. A consciência deixou de se desenvolver para o alto, mas ampliou-se horizontalmente, tanto do ponto de vista geográfico, como do ponto de vista filosófico. Foi a época das grandes viagens de descobrimentos e da ampliação empírica de nossas concepções relativas ao mundo. A crença no substancialidade da alma foi substituída pouco a pouco pela convicção cada vez mais intransigente quanto à substancialidade do mundo material, até que, por fim, após quatro séculos, os expoentes da consciência europeia, os pensadores e pesquisadores, vissem o espírito em uma dependência total em relação à matéria e às causas materiais. (p.283)

Newton, Kepler, Bacon e Descartes consolidam o início do grande período cientificista-racionalista. O universo é regido por leis, os princípios da física mecânica explicam todos os movimentos. Os fenômenos humanos e naturais estão sujeitos a regras de causa e efeito e à lógica determinística. Mesmo do ponto de vista biológico e fisiológico, como argumentou Damásio, não haveria comportamento racional assertivo sem influência das emoções. O córtex cerebral e o sistema límbico estão carregados de substratos neurais envolvidos na aprendizagem emocional (DAMÁSIO, 2012). Como Jung nos diz, a exacerbação do materialismo racionalista, como reação ao misticismo, levou a uma unilateralização da razão (sentido egóico). O materialismo e o misticismo, como ele diz, nada mais são do que um par psicológico de contrários, o ateísmo e o teísmo. São irmãos inimigos, dois métodos diferentes de enfrentar de algum modo as influências poderosas do inconsciente: um negando-as e o outro reconhecendo-as. A racionalidade e o materialismo contaminaram todas as dimensões e áreas do saber. Isso não significou o fim do não-racional, mas sua repressão ao inconsciente e no lado sombrio dos indivíduos.

Para Jung, podemos interpretar a realidade através da causalidade, da finalidade e da sincronicidade. Os dois primeiros são importantes, se relacionam com o mundo material, mas não são suficientes para explicar integralmente o comportamento humano. Daí o conceito de sincronicidade como uma conexão não-causal entre dois ou mais eventos, com significados equivalentes ou integrados. A sincronicidade emerge assim como:

O problema da sincronicidade me tem ocupado há muito tempo, sobretudo a partir de meados dos anos vinte, quando ao investigar os fenômenos do inconsciente coletivo, deparava-me constantemente com conexões que eu não podia simplesmente explicar como sendo grupos ou "séries" de acasos. Tratava-se antes, de "coincidências" de tal modo ligadas, significativamente entre si, que seu concomitante "causal" representa um grau de improbabilidade que seria preciso exprimir mediante um número astronômico. (JUNG, 1984, pág.16)

O contato de Jung com Niels Bohr, Wolfgang Pauli e Einstein, também alimentavam a ideia de que a causalidade, mesmo nas *hard sciences*, precisava ser relativizada. Tanto a física quântica, quanto a astrologia, a alquimia, a filosofia chinesa, a mística cristã e a filosofia hindu inspiram Jung a usar o princípio da causalidade de maneira

relativa. A coincidência de estados psíquicos com eventos passados, futuros ou simultâneos relativiza a noção de tempo e de espaço. Para Jung as chamadas “coincidências significativas” baseiam-se na interseção de fundamentos arquetípicos, como veículos ou “vasos” do macrocosmo, dos valores universais, com a experiência singular-individual. A sincronicidade apareceria, assim, quando um arquétipo fosse ativado no inconsciente em situações com forte energia psíquica e emocional, conectando-se com um evento externo. O arquétipo funciona como um ordenador, um condutor do evento sincronístico e como um produtor de sentido, onde o macrocosmo e o microcosmo se encontram. Assim, a psicologia complexa introduz no conhecimento humano aquilo que não é redutível ao comportamento mecânico das leis conhecidas e previsíveis. O inconsciente, pessoal e coletivo, é o grande *locus* da inovação e da criatividade, daquilo que não é e não pode ser conhecido intelectualmente, racionalmente. A irracionalidade se irradia da própria psique:

(...) a psique como qualquer força natural é um dado irracional. A psique parece mesmo constituir um caso especial do fenômeno da vida. Com o corpo vivo partilha a psique a capacidade de produzir estruturas significativas e orientadas para uma finalidade por meio das quais consegue reproduzir-se e desenvolver-se. E assim como a vida enche por si mesma a terra com formas de animais e plantas, do mesmo modo cria a psique um mundo ainda maior, que é a consciência, ou melhor, o conhecimento do Universo. (JUNG, 1981, pág. 95)

Essa posição não se confunde, evidentemente, com a negação da racionalidade científica ou do método científico. O que a psicologia analítica questiona é o monopólio da compreensão da natureza pela lógica instrumental, científica, materialista e cartesiana.

A administração como campo teórico se desenvolveu como causa decorrente direta do processo de industrialização e urbanização com a hegemonia do paradigma racional-materialista. Não é por acaso que a primeira escola relevante é conhecida como “administração científica”. Frederick Taylor no início do século XIX propunha os princípios: planejar, comandar, organizar, controlar, coordenar e medir. Henri Fayol, acrescentou: divisão do trabalho, autoridade, unidade de comando, disciplina, centralização, hierarquia, ordem e estabilidade. Com a complexidade crescente do mundo produtivo e social e a evidente limitação destas abordagens, outras teorias vão surgindo acrescentando aspectos mais comportamentais vindos da psicologia organizacional e da chamada escola de relações humanas (Kurt Lewin, John Dewey, Elton Mayo e outros). De uma forma geral a racionalidade, a impessoalidade, a visão do conflito como sempre negativo e a busca do produtivismo como valor absoluto predominam nessas abordagens reunidas no que se convencionou chamar de “paradigma gerencialista” (CHIAVENATO,

1979). De Gaulejac (2007), um estudioso das patologias organizacionais e do gerencialismo hipercompetitivo é categórico:

A gestão gerencialista é uma mistura não só de regras racionais, de prescrições precisas, de instrumentos de medida sofisticados, de técnicas de avaliação objetivas, mas também de regras irracionais, de prescrições irrealistas, de painéis de bordo inaplicáveis e de julgamentos arbitrários. Por trás da racionalidade fria e “objetiva” dos números dissimula-se um projeto “quantofrênico” (a obsessão do número) que faz os homens perderem o senso da medida... Sob uma aparência objetiva, operatória e pragmática a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou em benefícios. Indo buscar do lado das ciências exatas uma cientificidade que elas não puderam conquistar por si mesmas, as ciências da gestão [...] legitimam um pensamento objetivista, utilitarista, racionalista e positivista. Constroem uma representação do humano como um recurso a serviço da empresa, contribuindo, assim, para sua instrumentalização. (pág. 78 e 79)

Ele sinaliza que:

O sofrimento psíquico e os problemas relacionais são os efeitos dos modos de gerenciamento. A noção de cerco moral tende a focalizar o problema sobre o comportamento das pessoas, mais do que sobre os processos que os geram. Quando o assédio, o estresse, a depressão ou, mais geralmente, o sofrimento psíquico, se desenvolvem, é a própria gestão da empresa que deve ser questionada.” (pág. 229)

No bojo da teoria organizacional surgem as metodologias de planejamento institucional como “instrumentos de gestão”, nos termos de Gaulejac, também conhecidas como “planejamento estratégico” ou simplesmente “pensamento estratégico”. Ao contrário das teorias organizacionais que adotaram a abordagem cultural (Hollwitz, 1992, Strati, 1998), as teorias de planejamento pouco avançaram na incorporação de conteúdos não subordinados ao paradigma mecânico-cartesiano. Os modelos de planejamento institucional seguem modelos muito lineares, alguns são chamados, inclusive, de “modelos lógicos”, a causalidade é a regra de ouro. Em que pese a variedade de técnicas à disposição dos gestores (entre elas podemos citar o *SWOT*, *Ballance Scorecard*, *Logical Framework*, etc), todas elas possuem uma base conceitual que se abriga dentro do paradigma positivista-racional (OLIVEIRA, 2004 e CHIAVENNATO e SAPIRO, 2009).⁴

⁴ *SWOT*, é um acrônimo para as palavras em inglês, *strenghts*, *weakness*, *oportunities* e *treats*, (fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças), *Ballance Scorecard* é uma metodologia de atribuição de escores ou indicadores para diversas perspectivas e objetivos da organização e *Lógica Framework*, ou Quadro Lógico, é uma estrutura matricial lógica que conecta, objetivo superior, objetivo do projeto, iniciativas e atividades com respectivos indicadores, pressupostos e fontes de verificação.

Há uma vasta literatura que tenta explicar as falhas, erros e insucessos do planejamento nas organizações públicas e privadas e o racionalismo utilitarista⁵. Diversos autores têm apontado as falácias das teorias de planejamento nas organizações, especialmente sua crença ingênua que podem prever tudo e formalizar tudo, tanto aquele aplicado no setor privado (MINTZBERG, 1994), quanto no setor público (MATUS, 1993).

Jung nos alerta que quanto mais burocrática é uma organização, tema consolidado por Max Weber quase na mesma época, mais ela consegue diminuir as qualidades humanas que “interferem” na racionalidade técnica. Contudo, a dimensão irracional, simbólica, não previsível, não pode ser eliminada, neutralizada ou ignorada. Ela apenas é escondida, afastada ou submersa, mas está sempre procurando formas e maneiras de interferir na racionalidade, gerando crises, stress organizacional, sabotagem, fracassos de toda ordem que comprometem a estratégia e o planejamento. Como coloca Morgan (1996), assertivamente e com propriedade:

Assim como o inconsciente do indivíduo luta para conseguir unidade com o ego, o inconsciente sombrio de uma organização também pode ser visto como implorando reconhecimento, advertindo-nos de que o desenvolvimento de um lado de nossa condição humana (por exemplo, a capacidade de raciocínio técnico) muitas vezes violenta os outros aspectos. As patologias e alienações que encontramos nos contextos organizacionais podem, do ponto de vista de Jung, ser interpretadas como manifestações desta unidade essencial da psique. O trabalho de Jung mostra que a sombra reprimida da organização age como um reservatório não só de forças indesejadas e, por isso, reprimidas, como de forças que se perderam ou não foram valorizadas... Reorganizando-se os recursos desse reservatório, podemos aproveitar as fontes submersas de energia e criatividade e tornar nossas instituições muito mais humanas, vibrantes e moralmente sensíveis e responsáveis do que elas são hoje (pág. 241)

Em que medida a valorização das dimensões inconscientes, criativas e destrutivas, podem explicar o fracasso das abordagens convencionais de planejamento? Como o pensamento arquetípico, o entendimento do processo de individuação e os tipos psíquicos

⁵ Cabe registrar que a crítica ao racionalismo utilitarista e positivista é feita por muitas outras escolas teóricas, algumas próximas da abordagem junguiana. Podemos citar como exemplo: a aproximação filosófica, as reflexões de Cornelius Castoriadis, Michel Foucault e os teóricos da Escola de Frankfurt, em especial Max Horkheimer (crítica da razão instrumental) e Juergen Habermas (razão comunicativa), Karl Popper (racionalismo crítico) e Thomas Khun (racionalidade paradigmática); a aproximação organizacional, as reflexões de Vincent De Goulejac (gestão como doença) e Eugene Enriquez, Gareth Morgan (as metáforas da organização); a aproximação da neurociência, as reflexões de Antônio Damásio; a aproximação da escola da administração e políticas públicas, as reflexões de Herbert Simon, James March, Johan Olsen, Daniel Goleman e Henry Mintzberg; a aproximação da economia comportamental, as reflexões de Economia Comportamental, as reflexões de Daniel Kahneman e Richard Thaler (poder do viés cognitivo) e finalmente a abordagem metodológica com as reflexões críticas de Paul Feyerabend (a tese do anarquismo metodológico).

podem contribuir para ampliar o entendimento desse ambiente conflitivo que é hoje o ambiente corporativo e no setor público, quando desafiado a pensar o futuro, traçar estratégias e se ressignificar diante dos desafios da conjuntura? O que aconteceria se as abordagens tradicionais de planejamento incorporassem uma visão irracional, o desequilíbrio, o conflito como motor, abandonando ou diminuindo o peso da objetividade racionalista? O que aconteceria se ao invés de buscar a disciplina e o controle, com a obsessão por indicadores e métricas, os instrumentos de planejamento pudessem incorporar essas forças sombrias reprimidas da fantasia, da imaginação e da inovação organizacional? Num mundo cada vez mais inseguro, imperfeito, imprevisível, sujeito a crises econômicas, ambientais, políticas, sanitárias e sociais, faz sentido manter a lógica cartesiana dos modelos tradicionais de planejamento corporativo e público?

A psicologia analítica fornece elementos conceituais que permitem ampliar o conhecimento sobre a dinâmica organizacional, pública ou privada, em particular os conflitos e fracassos associados ao processo de planejamento e formulação da estratégia das instituições. Mais do que explicar as causas, o objetivo é entender o que acontece nesses processos. Aqui será fundamental entender a força da energia arquetípica, expressada através dos mitologemas, como uma narrativa capaz de subverter aqueles princípios da racionalidade do planejamento (previsibilidade, causalidade e normatividade). Mas antes será preciso apresentar o que se pretende desconstruir, a prática cientificista-racional de planejamento.

As abordagens tradicionais (do processo de evolução, planejamento e formulação das estratégias organizacionais), sejam privadas ou públicas, têm fracassado pela rigidez metodológica e conceitual, inspiradas na visão racionalista e mecânica da realidade e do funcionamento do comportamento humano.

A fundamentação do paradigma racionalista na análise organizacional se define pelos seguintes princípios:

1. As organizações evoluem a partir de fases ou estágios de baixa complexidade para alta complexidade na medida em que as relações com seu entorno se tornam mais complexas. Estas fases ou estágios constituem ciclos, etapas ou fases relativamente previsíveis e esperados;
2. O planejamento organizacional é um ato de vontade que submete a organização a um modelo de previsibilidade relativa sobre o futuro e comportamentos esperados dos atores envolvidos;

3. Todos os processos devem ser medidos, toda instituição deve ter metas e objetivos vinculados à indicadores, vencer os concorrentes, no caso privado, é essencial;
4. O conflito, a desconformidade, o desajuste são vistos como algo negativo que ameaça a cultura organizacional e deve ser neutralizado e banido;
5. A incerteza, o fluxo e a mudança são variáveis que perturbam o modelo de planejamento que é marcado pela previsibilidade, constância e repetição cíclica;

O planejamento institucional corporativo segue de modo esquemático as seguintes etapas:

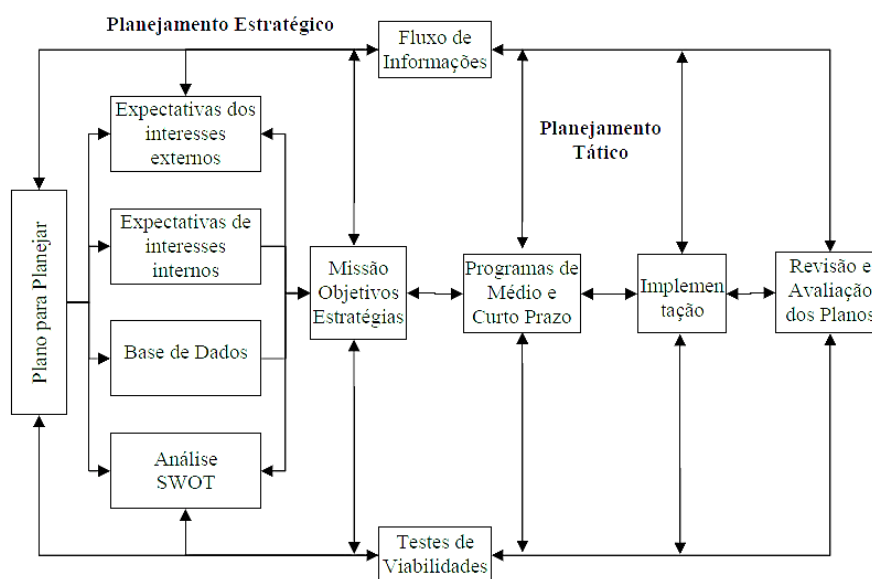


Figura 1 Esquema metodológico do planejamento corporativo clássico

Fonte: Baseado em Steiner, 1979

O diagrama acima ilustra com fidelidade o modelo cognitivo que inspira o planejamento corporativo: todos passos heurísticamente previsíveis. Não há setas sem origem, ou destino, é como um algoritmo previsível para finalidades determinadas a priori. Aqui não há lugar para dúvida, incerteza, múltiplas causalidades, variáveis desconhecidas.

Tittanegro (2006) e Tranjan (2001), utilizam o conceito de inconsciente coletivo para refletir sobre o significado das simbologias encontradas nos ambientes organizacionais. Esses autores desenvolveram pesquisas para identificar os valores mais frequentes no ambiente de trabalho, a partir de *surveys* específicos. Tittanegro define planejamento estratégico nos seguintes termos:

Planejamento pode ser definido como o ato de pensar de forma contínua, tendo um compromisso com o presente, fundamentando-se no passado e com uma

visão de futuro, prevendo escolha de curso de ação para a tomada de decisão, preparando mudanças que podem afetar os objetivos da organização no contexto de relações com os diversos ambientes, desta forma, o Planejamento pode ser ainda definido como um modo de vida, ou um modo de encarar a vida. O Planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa e tem como premissa básica a maximização dos resultados e minimização das deficiências. (pág. 334)

Essa definição difere do conceito clássico, ampliando o conceito de planejamento para uma espécie de guia moral ou comportamental da conduta pessoal, mas conserva o viés racionalista. A ideia de uma energia psíquica de origem arquetípica, povoando nosso inconsciente coletivo, ideia-força da abordagem junguiana, pode relativizar a argumentação apresentada, senão vejamos.

Para Jung o inconsciente coletivo representa a conexão do indivíduo com sua dimensão universal, com conteúdos herdados que o conectam enquanto experiência singular, à toda a humanidade. Esses conteúdos são formados por imagens primevas ou primordiais, daí a denominação de “arquetipos”. A palavra deriva de “arkeya”, utilizada como a imagem essencial ou primordial de algo na filosofia platônica antiga. Os arquetipos não possuem forma definida, são “vasos” que devem ser preenchidos pela experiência única de cada ser humano. Jung construiu o conceito a partir de sua própria experiência clínica, mas sobretudo do estudo e observação de mitos, contos e fábulas em povos de diversos continentes, comprovando conteúdos simbólicos semelhantes ou equivalentes, portanto, universais. Funcionando como uma ponte de acesso entre o consciente e o inconsciente coletivo, os arquetipos conectam-se às vivências positivas ou negativas, conteúdos reprimidos ou complexos. Os complexos podem se estruturar em torno de construções arquetípicas com alta carga afetiva, consumindo e gerando grande energia psíquica. No inconsciente coletivo os conteúdos têm grande energia simbólica. O símbolo guarda sempre uma tensão entre forças opostas e um potencial de integração de partes que estão separadas.

Retomando a pergunta central deste trabalho, em que medida a reflexão proposta pela psicologia complexa pode ajudar a entender a baixa efetividade, ou mesmo, relevância, dos modelos de planejamento e organização institucional? A síntese a essa resposta, após o desenvolvimento dos argumentos apresentados, pode ser articulada em três abrangentes camadas, que se complementam e se entrelaçam.

A abordagem junguiana desconstrói o princípio da causalidade linear, embutida no conceito de tempo mecânico, único, cronológico. Em primeiro lugar, como se viu, o modelo de psique e de estruturação da personalidade em Jung, baseado no princípio do

equilíbrio da energia psíquica (no circuito fechado consciente-inconsciente), da dialética, do paradoxo e da relação entre opostos questiona toda lógica formal e racional que é base das teorias dominantes nas organizações corporativas e públicas, em termos de gestão e planejamento. A própria epistemologia junguiana ao considerar todo fenômeno anímico como ambivalente, utilizar como critério de validade de uma hipótese seu valor heurístico e compreender o comportamento humano a partir da experiência concreta, não especulativa ou metafísica, já é um poderoso arsenal conceitual para desconstruir as práticas tradicionais de gestão corporativa.

A abordagem junguiana desconstrói a noção de causalidade unilateral. Uma segunda camada que se ergue sobre a primeira, aqui analisada, é a compreensão do poder de influência do inconsciente coletivo, da carga arquetípica sobre a experiência individual. A dualidade Cronos/Kairós, tomada nesse trabalho como exemplo, demonstra a potencialidade exploratória dessa abordagem.⁶ A interpretação junguiana do comportamento individual e coletivo como resultante de forças arquetípicas em tensão permanente, ou como disse Jung, os arquétipos são os leitos dos rios por onde correm a pura energia psíquica coletiva, fornecendo significados simbólicos, integrando consciência aos conteúdos internos, inspirando, revelando, iluminando, tanto para gerar possessões e psicoses, como momentos criativos e libertadores. A simples consciência de uma energia arcaica é variável desconhecida no mundo do management, talvez, por isso também, suas práticas sejam tão neurotizantes e psicóticas.

Por último, uma terceira camada conceitual, temos que a abordagem junguiana desconstrói a ideia de normatividade aplicada ao comportamento humano coletivo. Jung era profundamente desconfiado e avesso à “modelagem comportamental”, como indiretamente propõe as escolas de administração organizacional. Não existe absolutamente nenhuma norma coletiva que possa substituir uma solução individual sem que haja perda, ele disse.⁷ O princípio da individuação, já analisado nesse trabalho, baseado no conceito de diferenciação (derivado de “singularidade”, em Schopenhauer), nos conduz à auto responsabilização e à autonomia do indivíduo, para sua liberdade moral. Essa perspectiva pode explicar por que a imposição dos modelos resulta, não raro, em

⁶ Nos anos 2000, a literatura gerencial disseminou a expressão “Mundo VUCA”, o que seria um acrônimo para *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*, para ajudar os gerentes a entender e planejar num ambiente de forte insegurança. Um olhar arquetípico poderia explicar essa percepção com muito mais consistência e profundidade, pois trata-se exatamente da energia kairológica em conflito com a energia cronológica em plena realização.

⁷ JUNG, C.G. (1971) A Natureza da Psique §142 p. 08.

comportamentos opostos aos desejados. Jung não nega a ação coletiva, desde que a mesma seja resultado da liberdade de escolha e decisão individual, ou seja, ser no coletivo, sem anular (ou deixar de ser no) o singular.

Conclusões

Como demonstramos, a discussão proposta pela psicologia junguiana aplicada ao contexto da administração e planejamento, permite ilações extremamente contundentes e perturbadoras sobre a racionalidade e a linearidade do tempo, em especial, sobre as relações de causalidade, a pedra angular do racionalismo gerencial. A conclusão mais abrangente a que chegamos é a de que se pode validar a hipótese inicial, na medida em que a teoria junguiana ajuda efetivamente a compreender decisivamente as falhas sistemáticas destes processos porque ilumina dimensões esquecidas, ocultas ou deliberadamente obliteradas: a influência do inconsciente coletivo, o fluxo e a dinâmica da energia psíquica, os movimentos enantiodrômicos que envolvem as representações coletivas arcaicas e a dualidade de sua simbologia. Nessa perspectiva, o próprio conceito de “falha” ou “insucesso” muda totalmente, se convertendo em matéria prima para ressignificar a existência da organização e sua relação com as pessoas que nela habitam e laboram. Cabe registrar também, que a ampliação do debate sobre a racionalidade, discutida na segunda seção, já organizava elementos da teoria junguiana que permitem uma crítica avassaladora do pressuposto racional dos modelos organizacionais. Toda a base “científica” das teorias organizacionais (incluindo as de perspectiva marxista) são organizadas por preceitos diametralmente opostos à epistemologia junguiana: toda teoria é baseada em causalidades conhecidas, o conhecimento é generalizável, há padrões que são aplicáveis independentemente das singularidades, pode-se fazer prognósticos seguros, a objetividade é critério de verdade e assim por diante. Jung, ao contrário, vai dizer que uma afirmação no campo psicológico só é válida se pudermos afirmar seu oposto. Para Jung o princípio de que uma causa precede sempre qualquer efeito não é válido, ou só relativamente. Por exemplo, não só é impossível erradicar os conceitos sombrios da personalidade, como eles são fonte de desenvolvimento e reequilíbrio da energia psíquica, permitindo seu fluxo. Essa forma de entendimento, se aplicada ao mundo gerencial, provocaria uma verdadeira ruptura epistemológica, uma revolução nos modelos cognitivos e ferramentas tão propagada nos mercados das consultorias e pelos gurus de ocasião.

Referências

- BRANDÃO, J. *Mitologia Grega*, vol. 1. São Paulo: Vozes, 1990.
- BRIDGES, W. *As empresas também precisam de terapia*, Editora Gente, São Paulo, 1993.
- CAMPBELL, J. *A Extensão Interior do Espaço Exterior*. R. Janeiro: Campus, 1991.
- CASTORIADIS, C. *La crise du processus identificatoire, Connexions, Tolouse, Eres* n. 55, disponível em <https://www.documentation-sociale.org/base-prisme/5937/> [acesso em 08/08/2020]
- CASTORIADIS, C. *La Montee de L'Insignificance*. Paris, Seuil, 1996.
- CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.
- CHIAVENATO, I. e SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico*, Elsevier, 2009.
- DAMASIO, A. *O erro de Descartes, emoção, razão e cérebro humano*. Editora Companhia de Letras, São Paulo, 2012.
- DE GAULEJAC, V. *Gestão como doença social*. Editora Ideias & Letras, 2007.
- DE TONI, J. *A retomada do planejamento estratégico governamental no Brasil: novos dilemas e perspectivas*. Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento. Vol. 4, nº1. Brasília: Assecor, 2014. Disponível em https://www.assecor.org.br/files/9414/1295/5676/rbpo_vol4_num1-artigo1-retomada_planejamento_estrategico.pdf [acesso em 08.10.2020]
- DE TONI, J. *O Planejamento Estratégico Governamental, reflexões metodológicas e implicações na gestão pública*. Editora Intersaberes, 1ª edição, Curitiba, 2016.
- FRANZ, M. L. *A função inferior*. In: FRANZ, M.L.; HILLMAN, J. A tipologia de Jung. São Paulo: Cultrix, 1995.
- FREITAS, L. *Grupos vivenciais sob uma perspectiva junguiana*. Psicol. USP, vol.16, no. 3., 2005.
- HOLLWITZ, J. *Individuation at Work: Considerations for Prediction and Evaluation*. In: Stein, M. and Hollwitz, J. (editores). *Psique at Work: Workplace Applications of Jungian Analytical Psychology*. Wilmette, Illinois, Chiron Publications. 1992.

- JUNG, C.G. *A Natureza da Psique*, Petrópolis, Vozes. 1984
- _____ *O desenvolvimento da Personalidade*. Petrópolis, Vozes, 1984b.
- _____ *Sincronicidade*. Petrópolis, Vozes, 1984c.
- _____ e WILHELM, R. *O Segredo da Flor de Ouro*, Editora Vozes, 1988.
- _____ *Aspectos do drama contemporâneo*, 10/2, 8ª edição, Editora Vozes, 2013.
- _____ *Estudos Alquímicos*, Obras Completas, 13, 8ª edição, Editora Vozes, 2013.
- _____ *Símbolos da Transformação*, Obras Completas 5, 8ª edição, Editora Vozes, 2013.
- _____ *Presente e Futuro*, Obras Completas, 10/1, 8ª edição, Editora Vozes. 2013a
- _____ *Tipos Psicológicos*, Obras Completas, 6, 8ª edição, Editora Vozes, 2013b
- _____ *Símbolos da Transformação*, 9ª ed., 2013c.
- _____ *Da formação da personalidade*, OC 17 §294 e §308, Editora Vozes, 2018a.
- _____ *A Vida Simbólica* 18/1, Editora Vozes, 7ª reimpressão, Petrópolis. 2018b.
- MARTINS, J. *A natureza emocional da marca: como escolher a imagem que fortalece sua marca*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- MATUS, C. *Política, planejamento e governo*. Brasília: Ipea, 1993.
- MILL, J. S. *A lógica das ciências morais*. São Paulo: Iluminuras, 1999.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- MINTZBERG, H. *The fall and rise of strategic planning*. Boston, Harvard Business Review, 1994.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, D. *Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas*. São Paulo: Atlas, 2004.
- STEIN, M. *Jung e o caminho da individuação: uma introdução concisa*. Editora Cultrix, 2020.
- STEINER, G. A. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press, 1979.
- STRATI, A. *Organizational symbolism as a social construction: A perspective from the sociology of Knowledge*. In: Human Relations. Vol: 51, Iss:11.

TISCAREÑO, R. *Entre Cronos Y Kayros*. De Guadalupe Valencia In. Noesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Vol. 18. N. 36, 2009.

TITANEGRO, F. *Porque as ferramentas gerenciais podem falhar*. Revista de Ciências Gerenciais. V. 10 n.12., 2006.

TRANJAN, R. *A Era da Verdade*, São Paul [s.n.], 2001.