

## CONTRIBUIÇÕES PSICOLÓGICAS E SISTÊMICAS PARA A FORMAÇÃO DE GESTORES

*Dóris Lieth Peçanha*<sup>(\*)</sup>

*“Sem pensamento, há pouca aprendizagem. Sem leitura, há pouco em que se pensar. Sem discussão, é difícil distinguir entre o bom e o mau pensamento” (Ackoff, 1988).*

### RESUMO

Este trabalho objetiva dar continuidade às discussões sobre a formação de gestores, no contexto de mudanças rápidas que caracteriza a “sociedade de informação”. Discute-se o problema da formação acadêmica em confronto com as demandas das empresas e da realidade social. Apresenta-se, de forma ainda exploratória, uma proposta educacional que busca contemplar aspectos básicos para a formação do Administrador, tais como, fundamentos psicológicos e sistêmicos para a *práxis* gerencial. Inclui-se aí a questão da aprendizagem transformadora, do resgate da subjetividade e da cidadania. Por fim, espera-se que a proposição de uma metodologia de pesquisa-ação sirva, no futuro, para testar cientificamente as bases epistemológicas aqui expostas.

### APRESENTAÇÃO

Este artigo visa dar continuidade aos poucos trabalhos que enfocam, especificamente, a formação do gestor. A literatura revisada apresenta críticas ao sistema educacional por não responder às demandas das empresas quanto ao perfil desse profissional. Também se encontram questionamentos quanto aos modelos educativos importados das escolas de Administração Americanas. Neste sentido, Fleury (MTL, 1995), com base em pesquisas

---

<sup>(\*)</sup> Doutora em Psicologia Clínica pelo Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo e pelo Institut de Psychologie da Université René Descartes (Sorbonne, Paris, França). Professora Adjunta do Departamento de Psicologia da Universidade de São Carlos. E-mail: doris@power.ufscar.br

de Marcovitch, refere que programas de MBA americanos concentram-se no conhecimento de habilidades analíticas e técnicas. Entretanto, ex-alunos desses programas indicam que, na prática gerencial, as habilidades interpessoais e comportamentais são decisivas para o Administrador, além da necessidade, ao longo da carreira, de assumir papéis de liderança. Os programas ainda falham, segundo esses usuários, em fornecer uma perspectiva macropolítica, econômica e social. Por fim, a autora assinala que “muito pouco é feito no sentido do gestor como um guia, o potencializador de pessoas e menos ainda no sentido de formá-lo como um educador, que consegue trabalhar o seu modelo mental e o dos outros e propõe modelos alternativos e finalmente trabalha a realidade de forma sistêmica.” (Fleury, M.T.L., 1995, p.194).

Com base na revisão sobre o assunto, pretende-se, de forma ainda exploratória, discorrer sobre uma proposta educacional que contemple, cientificamente, aspectos básicos para a formação do Administrador, tais como, fundamentos psicológicos e sistêmicos para a *práxis*<sup>1</sup> gerencial. Ao expô-la, espera-se que a crítica, proveniente dos clientes, sirva, inicialmente, para balizá-la, até que a pesquisa científica apoie ou contrarie as bases epistemológicas aqui expostas. Pois, “somente faz o aluno aprender, o professor que bem aprende, pesquisar é, pois, a sua razão acadêmica de ser” (Demo, 1996, p.148).

O tema proposto mostra-se relevante nesta sociedade, qualificada “sociedade de informação”, cuja produtividade orienta-se, de forma crescente, para o conhecimento e para a competição num mercado global. Delineiam-se novas realidades organizacionais que exigem novos perfis profissionais, com destaque para o desenvolvimento do potencial humano de cada indivíduo e para a aprendizagem permanente.

### A FORMAÇÃO DO GESTOR

No contexto de mudanças aceleradas e constantes deste final de milênio, começa-se a questionar e a avaliar o ensino universitário. As Escolas de Enge-

---

<sup>1</sup> Termo utilizado, na filosofia, para designar uma ação transformadora, que integra, de forma dialética, teoria e prática.

nharia, em diferentes regiões do país, empenham-se no processo de reformulação curricular, a partir de ampla pesquisa desenvolvida na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Bringentti, 1997). Destacam-se, como pontos comuns apresentados por diferentes pesquisadores, a necessidade da grade curricular prever a formação sistêmica, analítica, de gestão, ética e comportamental. Esta última, através do trabalho em grupo e do desenvolvimento das relações humanas.

Segundo Fleury (A, 1996), a partir de uma abordagem sistêmica dos problemas no campo da engenharia e da sociedade como um todo, entrariam disciplinas que seriam fundamentais para o embasamento da visão social, especificamente no âmbito da Psicologia Social, de forma que essa interdisciplinaridade pudesse compor uma visão sistêmica aplicada a diferentes sistemas sociais. Portanto, desde a graduação em Engenharia, vem se buscando uma formação que extrapole a parte técnica “não só para atender às demandas da empresa, mas também para atender às demandas que estão surgindo: como a questão da empregabilidade, possibilitando para a pessoa posicionar-se enquanto pessoa e enquanto profissional no mercado, e em função da própria questão da cidadania (...)” (Fleury, A, 1996, p.90).

Entende-se por cidadania a efetivação moral e social da busca pela felicidade, da qual falavam os filósofos gregos. Para tanto, torna-se necessário que homens e mulheres descubram a sua essência como seres políticos e sociais, através da resolução dos conflitos entre os interesses público e privado, sendo a justiça a suprema virtude (Platão, s/d).

Em relação à interdisciplinaridade, parece ser melhor atendida nos cursos de Administração, uma vez que estes, por sua natureza, oportunizam disciplinas na área de Recursos Humanos (além das especificidades técnicas) e, ultimamente, a dimensão cultural se fortalece em alguns deles.

Contudo, o humano, não raro, é tratado como “recurso” dentro de uma racionalidade instrumental que faz prevalecer os meios sobre os fins. Gradativamente, o foco das políticas de RH amplia-se, no âmbito acadêmico e empresarial, passando a abranger o conjunto dos funcionários e a organização como um todo. No contexto das empresas do setor de telecomunicações e informática, estudadas por Maria Tereza Fleury, essa realidade fica evidente. “(...) a mão-de-obra operacional começou a

ser considerada **peça** (o grifo é nosso) importante do processo de mudanças nas empresas. Ora, esta mão-de-obra sempre foi considerada um recurso abundante, barato, facilmente substituível e portanto pouco merecedora de investimento em treinamento e capacitação profissional. Mudar esse padrão cultural vigente e as relações de poder a ele associados propiciou à área de recursos humanos um campo de atuação que ela não vivenciara até então” (Fleury, A e Fleury, MT, 1997, p.215-216).

A propagação da cultura das organizações, no meio empresarial, deve-se, segundo alguns autores, a um desvio de perspectiva. Explicando, ela sempre existiu como sistema cultural, simbólico e imaginário, mas tem sido difundida como um conjunto de variáveis que pode ser manipulado de acordo com os desejos de dirigentes e consultores (Peçanha, 1997a). Enfim, trata-se da cultura servindo à razão instrumental. Observe-se que razão não se confunde com racionalidade instrumental. Esta última é, segundo Enriquez (1995), a forma pervertida da razão.

Se, por um lado, os desvios antes discutidos, vêm sendo apontados (Aktouf, 1992; Enriquez, 1995; Fleury, MT, 1995; Peçanha, 1997a); por outro, resta muito a fazer em termos de sensibilizar e formar gestores que possam efetivamente trabalhar com o ser humano. Este, de “peça”, no chão de fábrica, vem sendo promovido a “fator” nas políticas e pesquisas que envolvem organizações. Ainda se está longe do “sujeito” em sua dimensão inconsciente, simbólica e social; em sua historicidade que o destina a deixar “marcas”, por insignificantes que sejam, na construção de um projeto coletivo.

As questões apresentadas objetivam destacar a importância dos trabalhos concernentes à formação do gestor. Esse profissional é solicitado a liderar intervenções organizacionais quanto a processos, projetos, sistemas e pessoas com grandes implicações no contexto social, político e econômico. Também grandes são os riscos de instrumentalização do seu trabalho, pelo mercado, pela mídia, pela política e pela própria carreira. A empresa, frequentemente, impõe lógicas externas ao gestor e que, muitas vezes, aparecem, sem questionamento, como premissas do trabalho universitário. Daí a necessidade, a partir de disciplinas particulares, de distinguir a busca da verdade e do bem (dimensão ética) que implica em saúde dos indivíduos e organizações (saúde financeira, inclusive), das verdades

interesseiras que levam à produção de teorias e práticas utilitárias. Por outro lado, “uma busca isolada de visões particulares reduz a visibilidade do todo e acaba sendo excludente de uma compreensão mais abrangente” (Santos, 1997, p.18). Novamente, tem-se aqui a questão da interdisciplinaridade, no bojo de um enfoque sistêmico. Para esse autor, importa adquirir, a partir das parcialidades, uma visão sistêmica, suscetível de permitir interpretações do mundo mais corretas, neste período técnico-científico-informacional, chamado também de globalização.

## FUNDAMENTOS SISTÊMICOS

As contribuições da teoria sistêmica para a pesquisa e intervenção foram discutidas e aplicadas por esta autora em seu trabalho de Tese (Peçanha, 1997b), do qual se extrai o seguinte trecho:

“A abordagem sistêmica vem desenvolvendo-se, progressivamente, desde o início do século, com o importante concurso das contribuições norte-americanas. As ciências matemáticas e lógicas com Whitehead e Russel, a física com a Teoria da Relatividade de Einstein e a teoria do “*Quantum*” inscreveram-se como precursoras desse enfoque que atingiu sua elaboração principal através da “Teoria do Sistema Geral” (Bertalanffy, 1973). Essa abordagem relacionou-se, gradativamente, à cibernética e à teoria da comunicação para constituir aquilo que hoje se conhece como ‘sistêmico’” (Peçanha, 1997b, p.25).

A teoria sistêmica permite conceitualizar e integrar fenômenos diversos como um sistema biológico (organismo, sistema neuro-endócrino), um sistema psíquico (consciência, esquemas afetivos e cognitivos), um sistema social (família, grupos, empresa e instituições). Segundo Seywert (1990), um sistema, caracteriza-se, essencialmente, pela interdependência de seus elementos. Ele é considerado em seu todo, não sendo redutível à soma de suas partes. Ou, em palavras mais simples, **tudo** faz parte de um complexo organizado, onde tudo está conectado entre si e cada parte se relaciona e depende de todas as outras (Sevo, 1992).

## O que a Visão Sistêmica tem a Ver com Administradores?

Nessa área, Senge (1990), propõe organizações de aprendizagem, caracterizadas por uma *visão sistêmica* de processo, de suas inter-relações sociais, culturais, econômicas, organizacionais, psicológicas, etc. Gerentes perdem a visão das consequências de suas ações por perderem o senso de conexão como parte de um todo. Assim, eles pensam que compreendem relações entre ações e resultados quando, na verdade, essas relações são extremamente complexas. Tal pensamento linear expressa-se através dos padrões usuais de causa e efeito e do “jugo do pré-estabelecido” (Epstein, 1990). Esse domínio do pensamento lógico, linear, sobre a intuição e a imaginação, nos mais diversos campos do saber, foi o legado que nos deixou Descartes, no século XVII. Contudo, na proximidade do segundo milênio, a tendência para a síntese acontece em todos os movimentos científicos.

A concepção sistêmica parece evidenciar que a realidade pode ser melhor entendida quando se aprimora a qualidade do pensamento, integrando as funções de ambos os hemisférios cerebrais. E que, ao invés de retas, ela tece desenhos em espirais (Peçanha, 1996). Recorre-se aqui ao uso de imagens porque “as palavras são importantes, as imagens mais. Para lidar com a nova era, precisamos de novas metáforas” (Peters, 1995, p.216).

Ao se colocar a imaginação no seu lugar, em pé de igualdade com o pensamento lógico, possibilita-se um abertura à mudança (Epstein, 1990). Tanto os físicos quânticos quanto os antigos místicos chineses observam que o que se experimenta subjetivamente como tempo é, na verdade, um fluxo contínuo de mudanças. Mas conquanto tudo mude o tempo todo, a própria mudança é imutável e sujeita a certas leis metafísicas. ‘Para tudo há uma estação própria’ afirma o Eclesiaste. Parafraseando Shumacher, pode-se dizer que a tarefa do gerente sábio é entender os grandes ritmos do universo e considerá-los em seu planejamento (Peçanha, 1994).

Na medicina oriental, doença significa bloqueio de energia. Em outras palavras, uma resistência à natureza mutante das coisas (Epstein, 1990). Da mesma forma, a crise nas bolsas, pode ser vista como um “agarrar-se” ao lucro, mesmo quando o dinheiro deixava de ter o seu representante real (valor). Quando as pessoas apegam-se às “boas

condições”, ao lucro, ao poder, ao sucesso, etc.; enrijecem-se, e, nesse ato, vão, inconscientemente, ao encontro da dor e do desprazer que tentavam evitar. O ato de prender-se a algo fugaz, querendo crer que é permanente e sem conseqüências para todo o sistema, contribui para a qualidade precária na saúde de indivíduos, organizações e ambiente.

No contexto empresarial, os gerentes tentam administrar estabilidade, quando deveriam liderar mudanças. *You manage stability; you must lead change* (Litwin, Bray e Brooke, 1996, p. 140), são as palavras desses autores ao se referirem às estratégias de mudança e ao papel dos gerentes como líderes no sentido de trabalhá-las, de forma efetiva, em todos os níveis organizacionais. Isso significa levar a estratégia para a vida (*bringing strategy to life*, Litwin, Bray e Brooke, 1996), enfrentando a frustração, a vulnerabilidade, o medo, os questionamentos ( - mas, vale a pena?) de empregados e gerentes.

Embora seja gratificante pensar no gestor como um indivíduo independente, um ser aberto às mudanças, capaz de pensá-las adequadamente, liderando-as, e, nesse processo, constituir-se, por excelência, educador. Tem-se, na verdade, seres humanos, conflituados, com medo de parecer diferente, de errar, de perder seu emprego e a estima das pessoas; focalizados no passado ou no futuro, portanto em descontinuidade, fora do fluxo da vida. Dada a condição humana que nos torna aptos à aprendizagem transformadora e ao auto-desenvolvimento a partir dos próprios conflitos, torna-se importante investir numa educação que nos ajude a ser mestres do próprio cérebro (aprender a pensar) e a assumir o comando do nosso “Eu” (aprender a ser).

Propõe-se uma pedagogia sistêmica que se indaga sobre o caráter e a finalidade dessas mudanças e sobre os outros elementos do sistema com os quais está em relação (Bireaud, 1990), utilizando-se de uma metodologia didática de pesquisa-ação, baseada nas vivências e nas inter-relações, “aqui e agora”, do grupo que aprende. Dessa forma, pode-se desenvolver a habilidade de fluir com as mudanças da vida...Ou, para usar uma imagem criada numa mesa redonda sobre ensino superior nos Estados Unidos - “dançar com a mudança”. (*dancing with change* Mobley, 1996, p.459). Não estaria nisso o “reinventar a civilização” de Alvin Toffler, ou a “revolução permanente” de Tom Peters (1995)?

## FUNDAMENTOS PSICOLÓGICOS

Ao se referir as categorias aprender, pensar, transformar e “ser”, evidencia-se o concurso, entre outras disciplinas, da psicologia.

O mundo atual - em parte porque nele estamos envolvidos e, assim, torna-se difícil interpretá-lo corretamente - mostra-se, com freqüência, confuso, possibilitando o apego a chavões, a receitas de sucesso, sobretudo na carência de um enfoque sistêmico. Nesse sentido, a administração tem se constituído no grande alvo de fórmulas do tipo “como vencer na vida” e outras receitas que extrapolam a área psicológica - *empowerment*, “reengenharia”, etc.). As obras concernentes a esse tipo de psicologia aplicada, em sua maioria, são de caráter “doutrinário”, pois não apresentam um “status” científico-metodológico que possibilite um aprendizado crítico e, muito menos, bases empíricas. Elas se justificam no império da racionalidade instrumental em que “tudo se compra, tudo se vende” para, no final, se ter “nada para nada” (Enriquez, 1995, p.13).

Mas de que vale “o domínio técnico, a versatilidade teórica, a virtuosidade metodológica” se não houver competência humana para fazer uma história solidária (Demo, 1996, p.52).

Importa o saber psicológico, de caráter científico, não apenas como transmissão de informações - quanto à personalidade e desenvolvimento humano, à estrutura inconsciente dos grupos, à psicodinâmica do trabalho, à análise institucional e ao papel dos símbolos com seus componentes inconscientes e imaginários na formação da cultura; mas, sobretudo, em sua função clínica. Esta palavra significa “ao pé do leito”. Uma abordagem clínica *respeita* e escuta indivíduos e grupos, assim como faz o médico que deseja compreender seu paciente. Considera-se, ainda, a implicação dessa relação médico-paciente, no sentido da pesquisa, ao se destacar objetividade e subjetividade. Conforme Levi-Strauss “toda interpretação válida deve fazer coincidir a objetividade da análise histórica ou comparativa com a subjetividade da experiência vivida” (citado por Enriquez, 1995, p.8).

Interessa, portanto, a capacidade formativa do profissional em psicologia, ou seja, a sua função terapêutica de “auxiliar na compreensão da liberdade, de ir além do pré-estabelecido”, de aumentar a possibilidade de recriar (Epstein, 1990); enfim,

de colaborar para que cada homem e cada mulher tenham, conforme afirmou Paul Tillich, em obra já clássica, “a coragem de ser”.

A intervenção do psicólogo clínico, na formação do gestor, objetiva colaborar para o surgimento desse “sujeito humano, individual e coletivo, que sabe confrontar-se com o mundo e que não cai nem no *narcisismo*, nem no *derrotismo*” (Enriquez, 1995, p.21). E, assim, assumindo sua condição humana, torna-se um educador que promove o efetivo desenvolvimento de indivíduos e organizações. Trata-se, portanto, de um ser “que sabe ser frágil, descentrado (do fato da existência do seu subconsciente), que tem um ‘foro interior’, a que respeita, que tenta interessar-se pelas exigências, na maioria dos casos contraditórias, de seu *id*; de seu *ego*; de seu superego; do seu ideal de *ego*; é aquele que constrói uma identidade maleável, sempre inacabada, um ‘si-mesmo’, arranjo provisório do enigma complexo, que é a personalidade, que faz esforços para compreender as determinações de que ele é objeto, e que possui sua ‘parcela de originalidade e de autonomia’ (Freud), que lhe permite ser (...) um ‘criador de história’” (Enriquez, 1995, p.21-22).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme consta no início deste trabalho, procurou-se refletir sobre o problema da formação do gestor, no contexto de mudança que caracteriza a vida e que se evidencia, de forma muito clara, na sociedade contemporânea.

A questão do “ensinar a pensar e do aprender a aprender” (Demo, 1996) pode, a partir de um enfoque sistêmico e psicológico, ser recolocada em termos de “aprender a pensar”. Faz-se isto com base nas contribuições fundamentais de Bion (1962), reconhecido como um dos mais importantes psicanalistas, que evidenciam o valor da experiência vivida e da afetividade em qualquer processo de real aprendizagem.

Vê-se, assim, que a tônica da gestão, além da formação de um estrategista, calcada na transmissão de informação, envolve também o “aprender”, baseado em problemas humanos reais e no trabalho conjunto da cognição e do afeto de cada gestor. Desse modo, retoma-se a antiga visão socrática da maiêutica que consiste em dar à luz o conhecimento, com a ajuda de um questionador-formador,

que ajuda a pensar com clareza, a esclarecer dúvidas, a “ler entre as linhas” (Demo, 1996), a construir a cidadania, que passa, necessariamente, pela interpretação sistêmica e crítica do mundo e por uma atuação humana capaz de modificá-lo.

A proposta aqui descrita não pode ser vista como algo pronto ou “modelo”, mas como um momento de reflexão na história pessoal e profissional desta autora, animada pelo desejo de contribuir, significativamente, na construção de outras histórias.

## BIBLIOGRAFIA

- AKTOUF**, O. Management and theories of organizations in the 1990s: toward a critical radical humanism?, *Academy of Management Review*, 1992, vol. 17, n. 3.
- BERTALANFFY**, L. V. *Théorie générale des systèmes*. Paris, Dunod, 1973.
- BION**, W.R. *Learning from experience*. London, Heinmann, 1962.
- BIREAUD**, A. *Les méthodes pédagogiques dans l'enseignement supérieur* Paris, Les éditions d'organisation, 1990.
- BRINGENTTI**, I. Comunicação pessoal feita à autora. *Escola Politécnica da Universidade de São Paulo*, novembro 1997.
- DEMO**, P. *Anais do Seminário “O engenheiro do ano 2000”*. São Carlos, Universidade Federal de São Carlos, Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, novembro de 1996.
- ENRIQUEZ**, E. Prefácio. In Davel, E. e Vasconcelos, J. (orgs.) *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis, Vozes, 1995, p. 7-28.
- EPSTEIN**, G. *Imagens que curam*. Rio de Janeiro, Xenon, 1990
- FLEURY**, A. *Anais do Seminário “O engenheiro do ano 2000”*. São Carlos, Universidade Federal de São Carlos, Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, novembro de 1996.
- FLEURY**, A & **FLEURY**, M.T.L. (1995) *Aprendizagem e inovação organizacional*. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1997.
- FLEURY**, M.T.L. Desafios e impasses na formação do gestor inovador. In Davel, E. e Vasconcelos, J. (orgs.) *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis, Vozes, 1995, p.187-196.

- LITWIN, G.H., BRAY, J. & BROOKE, K.L.** *Mobilizing the organization: bringing strategy to life.* 1996
- MOBLEY, W.H.** The external and institutional context of business higher education. In Frost & Taylor (eds). *Rhythms of academic life-personal accounts of careers in Academia.* California, Sage Publication, 1996.
- PEÇANHA, D.L.** Cultura Organizacional - o desvelar de padrões inconscientes. São Paulo, *Revista de Administração*, V 32, N 4, outubro/dezembro, 1997(a), p.84-91.
- PEÇANHA, D.L.** *A reciprocidade de desenvolvimento entre a criança com asma e sua família.* São Paulo, 155 p. Tese (Doutorado) Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 1997(b).
- PEÇANHA, D.L.** *Les modalités interactives mère-enfant et le développement psychosomatique de l'enfant asthmatique.* Paper, apresentado no IPSO (Instituto de Psicossomática de Paris), julho de 1996.
- PEÇANHA, D.L.** *Desenvolvimento de habilidades gerenciais* Porto Alegre, SEBRAE, 1994.
- PETERS, P.** (1994). *O seminário de Tom Peters - tempos loucos exigem organizações malucas.* São Paulo, Harbra, 1995.
- PLATÃO.** *Diálogos: a república.* Rio de Janeiro: Edições de Ouro, [s/d]
- SANTOS, M.** "O intelectual e a universidade estagnada". *Revista ADUSP*, N 11, outubro de 1997, p.16-20.
- SENGE, P.M.** *A quinta disciplina.* Nova Cultural, 1990.
- SEVO, W.A.** *Systematics, mudança cultural e desenvolvimento organizacional.* Dissertação (Mestrado), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1992.
- SEYWERT, F.** *L'évaluation systématique de la famille,* Paris, PUF, 1990.