

YAMILE ADRIANA YUNES

***QUALIDADE DE VIDA E DE RELAÇÕES DE TRABALHO:
Integração pessoal pelo desenvolvimento de
Percepções gestálticas.***

Tese apresentada como requisito à
obtenção do grau de Mestre em
Engenharia de Produção. Area de
Concentração: Qualidade e
Produtividade. Departamento de Pós-
Graduação em Engenharia de
Produção. Centro Tecnológico.
Universidade Federal de Santa
Catarina.
Orientador: Prof. José Francisco Salm.

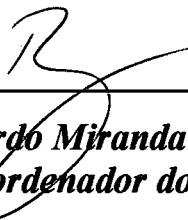
FLORIANÓPOLIS - SC

1999

YAMILE ADRIANA YUNES

***QUALIDADE DE VIDA E DE RELAÇÕES DE TRABALHO:
Integração pessoal pelo desenvolvimento de
Percepções gestálticas.***

***ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO
DE
“MESTRE EM ENGENHARIA”
ESPECIALIDADE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E APROVADA EM SUA FORMA
FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO***



***Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.
Coordenador do Curso***

Banca Examinadora:



***Prof. José Francisco Salm, PhD.
Orientador***



***Francisco J. Heidemann
G.***
Prof. Francisco Heidemann, PhD.

Prof. Francisco Fialho, PhD.

Não é suficiente podar o coração do Homem para o salvar:

é necessário que a graça o toque.

Saint Exupéry

AGRADECIMENTOS

Sentir-se agradecido é como manter aquecendo o *gosto* por certas *Presenças*. É como olhar para dentro e ver estampado *o rosto, o carinho, o amparo* de tantos que por aqui, bem fundo, me encantaram. Hoje entendo o rumo desta minha caminhada, quando no ontem tanto *precisei e encontrei* vocês. Andava, por vezes, embaralhada, incerta.....andava porque sabia, onde encontrar *teu consolo, teu colo.....Obrigada!!!!*

Ao meu orientador e amigo Prof. *José Francisco Salm*, pela confiança e pelo aprendizado oferecidos, pelo seu espírito de esperança, de humanidade no mundo das organizações;

Aos prof. *Francisco Heidemann e Francisco Fialho*, pela participação e disponibilidade;

Aos meus colegas que possibilitaram muitas alegrias, por vezes, ao exaustivo dia-a-dia de um mestrado: *Marízia, Carmem, Cristina, Luis Carlos e Rolando*;

À *Priscila* pela sua entrega amiga na realização das dinâmicas de grupo;

Aos tesouros que encontrei, que hoje eternizo com a palavra Amigos: *Ivan, Mércia e Célia*;

À minha amada, amada família que tanto me ama, me envolve e me entrega: meus pais *Rosendo Yunes e Maria Cristina Battisti de Yunes*, meus irmãos *Pablo, Andres, Virginia, Cristina, Santiago, Simone* e meu sobrinho *Tiago*.

Ao *Fábio Emanuel*, amor, príncipe e encanto de todos meus dias;

À minha tia *Albina Bonoris*, já falecida. Quem prometeu me cuidar dias antes de partir....como foi forte sentir sua presença, seu apoio...Obrigada!

À *Deus*, meu Protetor, me Pastor...Sentido e razão do meu viver, do meu fazer.....*Obrigada Pai!*

RESUMO

O trabalho que aqui se apresenta busca encontrar, realizar e concretizar o processo humano para a Qualidade em organizações. Consideramos como pressuposto, que esta Qualidade, seja nas relações, com nós mesmos, com os outros, com nossas ações, com nosso trabalho apenas encontra sustento na experiência integrada que o homem faz de sua própria existência. Homens integrados são aqueles cujo pensar, sentir e agir traduzem uma unidade coerente e significativa. Em outras palavras, são aqueles que, em cada momento, sabem encontrar a razão que os unifica, que os compromete e os realiza. Sabemos que é pela nossa capacidade perceptiva que estruturamos nossa vida e lidamos com ela. Neste sentido, a proposta desta tese parte da premissa de que é pelo desenvolvimento de percepções gestálticas (estruturas significativas) que esta integração pode ser facilitada. Elaboramos uma metodologia e a aplicamos junto a dois grupos de funcionários da lavanderia do Hospital Infantil Joana de Gusmão. Foram necessários sete encontros com cada grupo. De caráter qualitativo, este estudo de caso, além de permitir uma correlação entre a prática e nossas prerrogativas teóricas, descreve um árduo e rico processo de possibilidades de encontro com a autêntica natureza humana, ainda hoje, em grande medida, fragmentada em nossas organizações burocráticas, instrumentais e meramente econômicas.

ABSTRACT

The objective of this work is to find, carry out and make concrete the human process to achieve organisational quality. The main assumption is that any kind of organisational quality, individual or relational, is based on the integrated experience that man has when living. The integrated man is he who thinks, feels and acts in a coherent and meaningful manner, in other words, he who, in each moment, knows how to find the reason that unifies, compromises and fulfils himself. It is our perceptive capacity which gives structure to our life and enables us to deal with it. The main thesis of this work is that integration can be facilitated by the development of gestalt perception (meaningful structures). A methodology was elaborated and applied to two groups of the laundry section of Joana de Gusmão Children's Hospital. Seven meetings were necessary with each group. This qualitative case study allowed to have a correlation between practice and theory, and also describes a rich process of finding authentic human nature, presently fragmented by bureaucratic, instrumental and merely commercial institutions.

ÍNDICE

<u>I INTRODUÇÃO</u>	1
I.1- PALAVRAS INICIAIS	1
I.2- DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	3
I.3- OBJETIVOS DO TRABALHO:	4
I.3.1- OBJETIVO GERAL:.....	4
I.3.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	5
I.4- HIPÓTESES DE TRABALHO	5
I.4.1- HIPÓTESE GERAL	6
I.5- ESTRUTURA DO TRABALHO	6
I.6- LIMITAÇÕES DO ESTUDO	7
<u>II FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u>	9
II.1- CONCEPÇÃO DE HOMEM: EXISTENCIAL-FENOMENOLÓGICA	9
II.2- SOCIEDADE, ORGANIZAÇÃO E TRABALHO HUMANO	11
II.2.1- AS ESTRUTURAS VERTICAIS E AS HORIZONTAIS	15
II.2.2- UMA VISÃO SOCIOLÓGICA DA MODERNIDADE	18
II.2.3- SOCIEDADE DE CONSUMO E NECESSIDADES HUMANAS	24
II.3- CONSTRUÇÃO DE UM NOVO PARADIGMA: TRAJETÓRIA E PERSPECTIVAS DA RAZÃO	26
II.3.1- RAZÃO: APROPRIAÇÃO E CRIAÇÃO CULTURAL.....	26
II.3.2- NOVA RACIONALIDADE: POSTULADOS DO PARADIGMA EMERGENTE	30
II.3.3- RAZÃO: NOVA COMPREENSÃO ENQUANTO FUNÇÃO CEREBRAL	34
II.3.3.1- Dinâmica do pensamento criador	36
II.3.3.2- Dinâmica da Inércia Mental e de sua Superação	39
II.3.4- RAZÃO: RESGATANDO SUA TOTALIDADE.....	40
II.3.5 RAZÃO PLENA NAS PRÁTICAS-ORGANIZACIONAIS: MUDANÇA, QUALIDADE E APRENDIZAGEM	43
Guerreiro Ramos	43
II.4- ABORDAGENS PSICOLÓGICAS: PERCEPÇÃO, ENCONTRO DE SENTIDO E CONSCIENTIZAÇÃO - RUMO À INTEGRAÇÃO.	47
II.4.1- PSICOLOGIA DA GESTALT	47
II.4.1.1- A Caminhada nos Estudo Perceptivos	48
II.4.1.2 Princípios na Organização da Percepção.....	49
II.4.1.3- O todo e a Parte	49
II.4.1.4- Figura e Fundo.....	50
II.4.1.5- Teoria Organimística de Goldstein	51
II.4.1.6- Aqui e Agora	53
II.4.1.7- Situação Inacabada	53
II.4.1.8- Contato, Fronteira de Contato do Eu e Resistências - Construção do Sujeito.....	54
II.4.1.9- Os Ciclos de Contato	56
II.4.2- LOGOTERAPIA.....	57
II.4.2.1- Viktor Frankl: auto-realização x auto-transcendência	59
II.4.3- PERCEPÇÃO X ENCONTRO DE SENTIDO X MOTIVAÇÃO	60
II.4.4- CONSCIENTIZAÇÃO	61
II.4.5- DINÂMICA DE GRUPO	63
II.4.5.1- Grupo como Instrumento de Integração e Mudança.....	65

III ESTUDO DE CASO	67
III.1- A ORGANIZAÇÃO: HISTÓRICO, FILOSOFIA E OBJETIVOS	67
III.2- SUJEITOS DO ESTUDO.....	68
III.3- CONTEXTO E CONDIÇÕES DE TRABALHO DOS SUJEITOS DO ESTUDO	68
III.4- MÉTODO, INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS	70
IV ELABORAÇÃO DE UMA METODOLOGIA	73
IV.1- METODOLOGIA PROPOSTA: DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E CONSIDERAÇÕES.....	73
IV.1.1 PRIMEIRO ENCONTRO	73
IV.1.2- SEGUNDO ENCONTRO.....	74
IV.1.3- TERCEIRO ENCONTRO	77
IV.1.4- QUARTO ENCONTRO.....	80
IV.1.5- QUINTO ENCONTRO.....	81
IV.1.6- SEXTO ENCONTRO.....	82
IV.1.7- SÉTIMO ENCONTRO	83
IV.1.8- OBSERVAÇÕES	83
V DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	85
VI CONCLUSÕES.....	99
VII BIBLIOGRAFIA	105

I INTRODUÇÃO

I.1- Palavras Iniciais

Após viver a mercê do *Mistério*, o homem descobriu instrumentos, a arte da organização e da técnica para o alcance de sua realidade. Deixou aquela atitude de *admiração que cala* e, sem medir o que tanto objetivamente pretendia, deixou-se condicionar na medida do próprio instrumento. Pelo inquestionável progresso do lado de fora, ele pagou um alto preço no lado de dentro.

Hoje começamos a nos dar conta de que este dentro e fora é uma relação complementar. Início de um novo século, começamos a comprovar que é “ilusória” a idéia de crescimento quando não perpassa um movimento integral e consciente do encontro entre homem-mundo. *Encontro que quando verdadeiro*, ainda surpreende no seu *mistério*, ainda, portanto, nos desprende de nossa onipotência e nos lança, nos motiva, nos renova e nos sustenta, nos possibilita e nos traduz.

De fato, a *teologia do progresso*, outrora líder de uma era denominada “das luzes”, reflete hoje, *crises*: de legitimidade, de identidade, de motivação, de racionalidade, de energia, do ambiente, dos sistemas, etc,etc. Falada ou escrita, por toda parte fazem-se ouvir advertências, conjurações, profecias sobre o impasse, também explosão, da tensão que foi e, ainda é alimentada, quando na tentativa de dar inexistência a uma esfera da realidade que, de fato, permanece nas sombras e, daí, seu perigo.

Para ilustrar melhor este conceito de tensão e, ao nosso ver, seu caráter destrutivo, podemos usar a imagem de duas bolas unidas por um elástico: se as separamos, a tensão do elástico aumenta em proporção direta à distância; isto é, quanto maior a distância maior a tensão e, portanto, maior o risco da colisão. O paradigma que moldou todas nossas relações modernas, dividiu, a exemplo destas bolas, a natureza e função da razão - *movimento que permite ao homem um encontro e proveito positivo da sua relação com o meio, também, com seu próximo* - e transformou em opostas duas facetas que se integram e se complementam na reciprocidade.

Chamou de irracional a experiência da possibilidade emocional, afetiva-intuitiva, do hemisfério direito, do espírito. Responsabilizando-a de uma postura “*perversa*”, legitimou sua repressão, seu esquecimento no convívio diário, sobretudo, das decisões e ações consideradas importantes, em outras palavras, “*sérias*”. Com isto, impediu a própria ação eficaz da razão, convertendo-a, por um lado, num *tecnicismo frio e insensível* e, por outro, num *sentimentalismo ignorante, supérfluo, descartável e hedonista*. De fato, ambos fragmentos, quando isolados, se prejudicam nas suas próprias funções e possibilidades de adaptação adequada e criativa. Não são necessários enumerar os tantos exemplo que traduzem esta realidade hoje.

Ora, mas se nossa natureza tende para uma expressão integral e complementar, como conseguimos sustentar- nos de forma fragmentada? Surge aqui, ao nosso ver, a figura do *controle* e a necessidade de *defesa* desmedida como resposta, por exemplo, como quando o próprio organismo adoece por não reconhecer mais e por atacar (na intenção de estar se defendendo) certa célula que, até então, possibilitava seu pleno funcionamento.

Esta mesma dinâmica se desenvolveu no decorrer de nossa história, com nossa cultura. Centralizamos na *autoridade* e na *obediência* nosso modelo de vida social. Esta é a marca que modela a organização hierárquica de nossa sociedade: *piramidal, hierárquica e burocrática*. Um lugar onde todos desconfiam de todos, assumindo uma postura bastante paranóica frente a vida, seja na *figura do inimigo externo*, legitimando as guerras e os extermínios; na *caça às bruxas* dentro do seio da própria comunidade. Diga-se hoje, que esta “*caça*”, ainda é, muitas vezes, uma ação de rotina em muitas Instituições, no sutil papel de “*seleção e recrutamento*”, de “*treinamentos*” e, inclusive, de “*consultorias*”.

É claro que este tipo de organização, ao nosso ver, apenas funciona porque seus integrantes apresentam o mesmo tipo de comportamento dissociado. E de nada nos vale encontrar culpados. Esta é uma tentativa bastante simplista. Nossa tese nesta pesquisa, busca, a partir desta compreensão da situação atual - *da consciência da tensão criada, da polarização e fragmentação* - inclusive, apoiando-se na defesa do novo paradigma, de uma nova racionalidade que se delineia em todas as áreas atuais do conhecimento, defender a necessidade de iniciarmos o trajeto de integração, caso quisermos dar um rumo saudável e construtivo às nossas vidas e organizações sociais.

Optamos pelo *caminho de dentro*, pelo pessoal, pelas *percepções da experiência e pela consciência das mesmas*. Temos claro que o dentro e o fora coexistem numa relação de reciprocidade - se delimitam e crescem numa troca contínua. Também temos claro a presença de um forte *paradoxo* nas exigências do lado de fora: uma pressão contrária de nossas estruturas

sobre o movimento pessoal integral e, ao mesmo tempo, uma forte necessidade, em todos os âmbitos, sobretudo, nos de trabalho, de homens *comprometidos, motivados, conscientes, autônomos, criativos, flexíveis, solidários*.

Precisamos parar de acreditar que nada podemos fazer, caso não descubramos, como no conto do “ovo e da galinha”, onde se inicia esta tensão. É preciso apenas buscar formas de romper o ciclo, experimentando formas mais humanas no viver, conviver e produzir do trabalho. Neste propósito o movimento de Qualidade formou corpo, força e rumo dentro de nossa sociedade.

I.2- Definição do Problema

Este estilo de vida, pela qual se incentivava o individualismo, o egoísmo, a hostilidade como forma de se garantir a sobrevivência; começou a tornar-se obsoleto, inclusive, à própria economia de mercado. A burocracia, o poder desmedido e injusto, o controle rígido foram empobrecendo, fragmentando e deshumanizando o próprio homem. É gritante o número de pessoas deprimidas, frustradas, drogadas, alcoolizadas, violentas, desajustadas, desenvolvendo doenças psicossomáticas. As últimas pesquisas de saúde apontam ser, como o principal desencadeador do stress, o trabalho alienante, as ações e deveres desvinculados de um sentido de vida.

A impossibilidade de continuar trabalhando apenas para sobreviver e a necessidade de sentir-se vivo e realizado nas oito horas diárias despendidas no trabalho, torna-se hoje, exigência de praticamente todos. Estamos, de fato, começando a tomar consciência quanto a outra cara da nossa miséria, que outrora material, hoje é essencialmente psicológica e moral.

O mundo das organizações, por outro lado, vivendo ainda, neste período de crise, sob o parâmetro de uma acirrada competição, encarou o que, de início parecia ser uma nova ideologia, uma série de práticas e programas que visam e esperam responder com eficiência aos desejos dos clientes, à sociedade como um todo, assim como às necessidades do próprio trabalhador. Denomina-se esta busca de Qualidade, se possível, total - alcançar a qualidade de bens e serviços, incluindo, a qualidade de vida das pessoas envolvidas.

E como num circuito que se abre e que já não se volta a fechar no mesmo ponto, esta busca pela qualidade, apesar de nascer da necessidade imposta pelo antigo e ainda vigente paradigma de mercado, começa a delinear novos espaços, uma nova realidade de homens

querendo ser homens e precisando de homens com “H” maiúsculo: comprometidos, colaboradores, conscientes, por inteiro, **integrais**.

Homens integrados são aqueles cujo *pensar, sentir e agir* refletem uma unidade quando na *relação, adesão e construção da realidade*. Por outro lado, são também aqueles que, quando frente ao processo mutável do meio, sabem reorganizar-se e adaptar-se com equilíbrio e coerência. Este processo, quando não espontâneo, é facilitado pela capacidade reflexiva, consciente. Trata-se da possibilidade humana de perceber sobre suas percepções; ampliando o campo das relações percebidas, encontrando uma nova configuração e significação.

Sabemos que foi através dos estudiosos chamados gestaltistas que a percepção humana foi estudada. Sabemos também que *gestalt* - palavra alemã que significa “boa forma”- foi o termo encontrado para traduzir o movimento (princípio) perceptivo que, como a própria palavra denota, tende a captar estruturas estáveis, harmoniosas, organizadas e significativas, ainda que feita em partes ou em subtodos. O seu caráter estrutural é tal, que qualquer elemento novo que se introduz, nos leva à percepção de uma nova estrutura. A experiência só chega até nós de modo completo, quando ela é experimentada como um todo, ainda que este todo seja apenas um esboço da realidade do ser como tal.

Quando estas percepções *gestálticas* não se desenvolvem, o homem se experimenta desligado de suas próprias experiências de vida, seja elas quais forem. Sente-se, então, incômodo, confuso, dividido, sem sentido. Desta situação fragmentada buscamos hoje, especialmente em ambientes de trabalho, nos recuperar. Trata-se do mesmo pedido, de uma mesma tradução: *homens precisando e desejando ser ao máximo aquilo que as possibilidades de sua natureza lhe permitem, lhe reclamam, lhe chamam a ser.*

Como conciliar este percurso que recém iniciamos num sistema ainda burocrático, especializado? Como facilitar o processo de integração do homem no que diz respeito à sua natureza, personalidade e, inclusive, enquanto ser social, comunitário? Como contribuir para que ele possa aprender a perceber e lidar com a realidade de forma sistêmica, total e co-responsável? São as perguntas e impulsos deste trabalho que aqui se esboça.

I.3- Objetivos do Trabalho:

I.3.1- Objetivo Geral:

Elaborar uma metodologia para desenvolver as percepções gestálticas das relações e experiências, como forma de possibilitar a integração pessoal e, com isto, melhoria na qualidade de vida e de relações (ações) no trabalho.

1.3.2- Objetivos Específicos:

- a) descrever e discutir o panorama histórico-crítico de alguns pensadores sobre como o homem foi se organizando socialmente;
- b) identificar e caracterizar o fundamento que está delineando o novo paradigma em todas as áreas do conhecimento: uma nova compreensão (ou, quiçá antiga) da natureza racional, do seu papel, limites, possibilidades quando frente a realidade;
- c) apontar e enfatizar através da psicologia da gestalt e da logoterapia a base por onde se compreende o movimento perceptivo, a necessidade de encontro com o sentido e de integração pessoal;
- d) realizar um estudo de caso que permita verificar e aprofundar sobre os principais pontos assinalados na problemática, nas hipóteses e na revisão bibliográfica;
- e) identificar e caracterizar uma metodologia de desenvolvimento de percepções gestálticas - e da capacidade de pensar, sentir e agir sistemicamente;
- f) efetuar uma análise comparativa e conclusiva entre as bases teóricas e os resultados encontrados na experiência prática.

1.4- Hipóteses de Trabalho

“Não há observação ou experimentação que não se assente em hipóteses. Quando não são implícitas ou, pior ainda, inconscientes. E, quando não são explicitamente construídas, conduzem a becos sem saída; as informações recolhidas são fragmentárias, parciais...”
(QUIVY; 1992:136).

Uma hipótese é uma preposição que prevê uma relação entre dois termos que, segundo os casos, podem ser conceitos ou fenômenos. Se apresenta como uma resposta provisória a uma

pergunta - uma pressuposição - alicerçada numa reflexão teórica e num conhecimento preparatório do fenômeno estudado.

I.4.1- Hipótese Geral

O processo de integração pessoal vincula-se às percepções gestálticas das relações e experiências e possibilitaria melhoria na qualidade de vida e de relações (ações) de trabalho.

I.5- Estrutura do Trabalho

Elucidar e analisar sobre as possibilidades e a importância do processo de integração estar acontecendo, inclusive, com as pessoas nos seus ambientes de trabalho, levou-nos, inicialmente, a buscar um respaldo teórico. Este, juntamente com a realização de um estudo de caso, nos deram as raízes necessárias para nossas reflexões e conclusões. Este trabalho está estruturado em seis etapas.

Como primeira etapa, explicitamos através da corrente existencial-fenomenológica nossa forma de conceber o homem. Buscamos, em seguida, descrever o panorama histórico, também o crítico de tantos pensadores, de como os homens foram se organizando ao longo dos anos, produzindo e reproduzindo suas relações sociais e suas necessidades.

Numa segunda etapa desta revisão bibliográfica, buscamos focalizar os passos do homem no que diz respeito ao exercício de sua razão e das ações que foram sendo legitimadas a partir daí. Em seguida, enfatizamos os principais fundamentos do movimento que está delineando o novo paradigma dos nossos dias. Neste, uma nova, para não dizer antiga, racionalidade faz-se ouvir. Tentamos caracterizar esta razão integral sob o ponto de vista filosófico e biológico, através de inúmeras pesquisas médicas sobre as funções cerebrais de nosso pensar, sentir e fazer. E, por último, descrevemos a forma em que as organizações, ditas de aprendizagem, resolveram iniciar o trajeto desta razão integral.

Numa terceira etapa, descrevemos através da psicologia da gestalt e da logoterapia as bases por onde se compreende o movimento perceptivo, o encontro de um sentido nas ações e na vida, a necessidade de conscientização. Encontramos aqui, o impulso para afirmar sobre a

necessidade de engajar os homens no processo de integração afim de alcançar a almejada qualidade de vida: pessoal e coletiva.

Como quarta etapa, descrevemos e caracterizamos nosso estudo de caso, realizado com dois grupos de funcionários do Hospital Infantil Joana de Gusmão. Apontaremos rapidamente a história, condições e funções destes dois grupos, assim como sua relação com o restante da organização hospitalar. Em seguida, elucidaremos a experiência do modelo de grupo vivencial realizado junto aos mesmos. Os instrumentos e técnicas utilizadas estaremos, então, descrevendo e justificando neste momento. Trata-se da aplicação da metodologia proposta.

Numa quinta etapa, fazemos uma análise discursiva e compreensiva da experiência dos grupos vivenciais, correlacionando-a com a revisão bibliográfica. E, por último, estaremos, então, concluindo.

1.6- Limitações do Estudo

Se engajar no processo de desenvolvimento humano constitui uma tarefa de grande complexidade e, também, de difícil medidas. Não é fácil identificar o lugar, instrumento ou momento exato em que determinadas percepções ou mudanças ocorrem ou são facilitadas. A metodologia proposta, busca dar início a um processo de integração que nunca pode ser considerado como acabado - seu caráter é um *contínuo*, é *relação*. Neste sentido, os resultados não acontecem, eles se desenvolvem. Optamos assim, por um estudo de caso, onde este desenvolvimento pudesse ser apreendido e acompanhado *in locus* através de uma descrição compreensiva do próprio processo.

O respeito as particularidades da realidade encontrada, requer uma metodologia que consiga se adaptar ao movimento singular, sem com isto, deixar de ser *proativa*. Assim, busca-se superar receitas prontas, no empenho por uma postura fenomenológica, e, ao mesmo tempo, no abandono da passividade da espera pela participação ativa do processo. A dinâmica dos encontros, os instrumentos e o número de encontros, apesar de partir de uma problemática, necessidades e hipóteses pré-estabelecidas e da necessidade da implementação da Qualidade por parte da organização, estão sujeitos a mudanças e a adaptação das próprias singularidades encontradas no processo.

A investigação foi focalizada no pessoal. A dinâmica grupal daria margem, por si só, a uma outra dissertação. É claro que o pessoal e o grupal estão bastante correlacionados. Contudo,

nossa ênfase na elaboração e aplicação da metodologia proposta, reside no desenvolvimento das percepções através de um movimento que busca partir do individual, sem negar o grupo, quando este faz parte da sistematicidade das experiências pessoais, de integração.

De fato, esta limitação ao nível particular e não grupal, também foi fruto do voto facultativo que o hospital cedeu aos funcionários do setor quanto a participação nos grupos vivenciais. Ambos grupos, divididos em função de horário de trabalho, estavam desfalcados de alguns membros. Acreditamos ser impossível trabalhar a qualidade das percepções, a consciência e integração a nível grupal sem o comparecimento de todos os integrantes.

II FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

II.1- Concepção de Homem: Existencial-Fenomenológica

A proposta desta reflexão é precedida por uma reflexão humanista, existencial-fenomenológica. É neste contexto que se deseja situar esta reflexão. É nesta tríplice visão que o homem se torna inteligível dentro de nossa proposta e, por sua vez, o modo ou os modos de abordá-lo se tornam coerentemente mais eficazes.

O humanismo filosófico é e designa uma concepção do mundo e da existência, que tem o homem como centro e, permanentemente, à procura da compreensão de seu próprio sentido. Como diz Heidegger, só o homem existe, as coisas são. O homem é o único ser que tem uma maneira característica de se fazer, de se realizar. Nesta perspectiva, fica mais claro o pressuposto humanístico de Sócrates: *“Conhece-te a ti mesmo”* (NOGARE; 1982:).

O existencialismo nasce como um movimento a partir de Kierkegaard que, entre vários outros filósofos (Heidegger, Sartre, etc.), centraliza suas reflexões na pessoa existente. O homem, na visão dos mesmos, é o único ser que é sua existência, que constrói a si mesmo, que possui vontade, consciência de, liberdade para e, por sua vez, responsabilidade. Como realidade inacabada e aberta, está essencial e intimamente vinculado com o mundo e, em especial, com os demais homens.

A relação homem-mundo constitui o tema da filosofia existencialista. De fato, todo ser é um ser-em-relação, somente assim ele se diferencia, se singulariza, se torna um. A experiência de cada homem é portanto, sempre particular e única. No entanto, não somente o mundo e o existir são suficientes. Um elemento fundamental entra em jogo, criando uma relação nova e intermediária entre homem-mundo: a consciência. Esta, longe de ser um depósito de vivências, é ativa e responsável por dar o sentido às coisas - ou seja, dona de uma intencionalidade, vontade e escolha. Esta portanto, sempre visando algo ou como Husserl bem diz: *“toda consciência é consciência de alguma coisa”*.

É impossível dicotomizar o homem, atribuindo-lhe a apenas uma parte a responsabilidade por alguma ação. A relação de ser-mundo acontece, na verdade, do ser como um todo-no-mundo e do mundo como um todo-no-ser. Assume-se portanto, este *ser integral*, este modo singular que cada um ocupa o mundo. Obviamente, eu escolho partes dependendo das relações diferenciadas que estabeleço no aqui e agora; ou seja, como bem enfatiza a gestalt (escola psicológica que se centrou no estudo da percepção humana), através de uma relação entre figura e fundo.

Esta individualidade como algo único e irrepitível é fundamental na visão existencialista. Longe de ser confundido com o egoísmo, é um apelo a assumir-se totalmente na *liberdade responsável*. Realizar-se em plenitude, abandonando o que de estranho há em nós, não significa ignorar o mundo, mas conviver com ele na *individualidade consciente*.

Por outro lado, esta individualidade integral e consciente pressupõe, por um lado, que somente cada um pode interpretar-se a si mesmo e, por outro, que diferentemente as coisas que *são*, o homem *existe* e, portanto, pensa, sente, entende e opta sobre o que quer ser. Ou seja, ele é o único ser que consegue sair e projetar-se a si mesmo, pode decidir sobre seu próprio projeto e, desta forma, realizar-se sendo o que ele quiser. Temos assim, um homem que vai se fazendo *ad infinitum* na relação com o mundo (o outro), sendo sua essência resultado de seus atos.

A fenomenologia é o termo com que Husserl denominou seu trabalho filosófico que deu origem a uma diversidade de linhas de pensamento. Também apresenta várias ramificações complementares, tendo influenciado não só filósofos e psicólogos, mas toda a ciência de modo geral.

Embora em sua origem grega, a palavra fenômeno significa *aparência*, a fenomenologia busca ultrapassar as aparências a chegar às essências. Segundo Ponciano (1985) seus traços fundamentais tem:

- o objetivo de procurar ir às essências, isto é, o conteúdo inteligível e ideal dos fenômenos, captado numa visão imediata: "*a intuição essencial*". Esta, por sua vez, é um modo de compreensão extra-intelectual, irracional ou emocional; consiste em uma visão simples que abarca a totalidade adiantando-se à análise racional.

- seu método trata de descobrir o fenômeno, isto é, aquilo que se dá imediatamente, que se *revela por si mesmo na sua luz*.

Neste ponto, precisamos entender o duplo sentido de realidade: como ela é e como nos a percebemos. Na verdade, os objetos (materiais e ideais) não são realidade nem na consciência, nem fora dela, mas no modo com a consciência a encontra. Por outro lado, a consciência, como bem postula Husserl, é sempre de alguma coisa, está sempre visando algo. Nesta perspectiva,

consciência e objetos não são entidades separadas, de fato, se definem na correlação que estabelecem. Portanto, não se pode separar o fenômeno do ser. É o ser do fenômeno que interessa a fenomenologia.

Embora a consciência seja intencional, percebendo com seu modo particular aquilo que o rodeia, a coisa em si tem um significado que independe de minha intencionalidade. Ou seja, os objetos tem um significado próprio, eles gritam para serem reconhecidos como tal pela consciência. Faz-se necessário que a consciência possa descobrir este objeto-intencional, afim de que, ao contrário de ter que outorgar um sentido arbitrário à realidade, possa ter um verdadeiro encontro com o sentido existente, essencial e genuíno de toda realidade.

Do ponto de vista prático, entende-se que trabalhar e desenvolver o potencial humano, requer a busca pela compreensão deste encontro que temos com a realidade. Ou seja, o homem não conhece as coisas, ele se encontra com elas; não somos quem impomos um sentido às coisas, eu o encontro, sou chamado pelas coisas a este encontro. Somos uma consciência engajada.

II.2- Sociedade, Organização e Trabalho Humano

Por sociedade entende-se: um conjunto de pessoas que vivem em certa faixa de tempo e de espaço, seguindo normas comuns e unidas pelo sentimento de consciência do grupo, de integração, participação, convivência, comunicação.

De fato, os critérios que permitiram que a espécie humana sobrevivesse durante dois milhões de anos tiveram como base a associação, a complementaridade e a cooperação. Neste tipo de sociedade, denominada primitiva, os homens e as mulheres, as crianças e os adultos, os velhos e jovens, traçaram juntos estruturas viáveis de toda espécie, através de auto-limitações sábias que todos aceitavam. As comunidades humanas puderam subsistir unicamente porque se submeteram a estas auto-limitações, que lhes exigiam fechar-se sobre si mesmas, estabilizando suas relações internas e com o mundo que as rodeava. O fato de assumir uma identidade bem definida, no amparo de uma cultura própria, estabilizava internamente e protegia contra os fatores externos.

A partir de um pouco mais de dois séculos, mudanças se concretizaram na forma de se agrupar, de conviver e sobreviver. Surgiram as denominadas organizações, do grego *organon*, que significa uma ferramenta ou instrumento, que são dispositivos mecânicos inventados e aperfeiçoados para facilitar na consecução de atividades orientadas para um fim particular. A

competitividade passou a ser o segredo para se estabilizar, assim como a abertura da identidade singular e comunitária. Neste sentido, novos critérios, valores e ações começaram a reger a sobrevivência social que, dia após dia, foi transformando-se no palco da luta de “todos contra todos” e do homem ao serviço de uma organização que o transcende e o manipula.

“Um novo corpo surge na sociedade, onde o mercado institucionaliza-se como o paradigma para toda vida humana associada. As tecnologias gerenciais devem conformar-se ao mesmo e direcionando seus interesses à produtividade, passam a conceber o homem como mais uma engrenagem da produção” (SALM, 1993).

A sociedade direcionando seus interesses à produtividade, transformou o ser humano como mais uma engrenagem da produção. Respalhada, sobretudo, por um “saber” de *“perspectivas simplistas, mecânicas, instrumentais, elitistas, utilitaristas e universalistas”* (CHANLAT, 1992). Como exemplo disto, encontramos Taylor, quem divide literalmente o planejamento e a execução do trabalho, o cérebro e as mãos das organizações. Ao dizer, como era de seu costume, aos trabalhadores que “não se espera que vocês pensem...há outras pessoas por perto pagas para pensar”, não deixava dúvidas do seu pensamento cartesiano e da fragmentação que provocava no homem.

Também, o posterior movimento das relações humanas, sob uma nova máscara, limita o homem a ser apenas ser social e, em última instância, busca condicioná-lo à uma maior produção através de estímulos. *“A motivação foi convertida em um instrumento de invasão, manipulação e controle, através do qual dirigentes ou aqueles que foram por eles legitimados podem provocar determinado tipo de comportamento em seus subordinados”* (SIEVERS, 1986).

Sievers sustenta a hipótese de que estas teorias motivacionais só passaram a ser relevantes - tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si - *“quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou foi perdido”* (SIEVERS, 1986). Esta perda de sentido está, na visão do autor, diretamente relacionada com a crescente divisão e fragmentação do trabalho. Vive-se numa sociedade em processo de fragmentação... *“nossas instituições estão fragmentadas e, de várias maneiras, estão sendo fragmentadas nossas experiências...nossa vida privada nada tem a ver com nossa vida social ou política”* e, continuando com as palavras de Sievers, *“estamos acostumados a participar de uma ficção em que nossos pensamentos, ações, experiências e emoções não podem mais ser inter-relacionadas e conectadas, não sendo mais inerentes ao indivíduo”* (SIEVERS, 1986).

A necessidade de atender as novas formas de produção e as demandas de capital abriram caminho para os preceitos de divisão do trabalho, e as organizações precisaram se adequar a essa nova realidade. Segundo WREN *“As organizações precisaram se adequar às demandas de*

capital e à divisão do trabalho. Necessitavam inovação e competir numa economia de mercado e para isso criavam pressões para o crescimento e para obter economias de escala de produção e distribuição...(...) Com o tamanho, veio a necessidade de administradores, de capacitação de disciplina, treinamento, motivação da força de trabalho, de racionalizar o planejamento, de organização e do controle das fábricas”.

Diante desta constante fragmentação do trabalho, a própria noção do trabalho em si “foi também convertida em cargos e desempenho em cargos” (SIEVERS, 1986). De fato, como bem explica THOMPSON (1977), a natureza da organização pressupõe papéis preestabelecidos e impessoais (pacotes de atividades), que deverão ser executados pelos “especialistas” (chave da moderna organização). Portanto, onde a separação entre pessoa e papel esteja nitidamente demarcada. De fato, Sievers salienta que, não somente o mundo externo encontra-se fragmentado, mas, inclusive, o mundo interno de cada indivíduo. Estendendo sua análise, este autor conclui ver na divisão dicotômica das organizações e na fragmentação do trabalho, apenas a ponta do iceberg. Subjacente, “*existe uma outra separação fundamental em nossa sociedade ocidental contemporânea que é a divisão entre vida e morte*” (SIEVERS, 1986).

Façamos um parêntesis para notar a postura original que este autor esboça. Para o mesmo, o trabalho e a vida no trabalho não são fins em si mesmos, mas aspectos de uma entidade muito mais ampla : a própria vida do indivíduo. Descobrir este sentido original do significado do trabalho está por detrás do sucedâneo da motivação. No entanto, captar e compreender o significado, requer que este seja relacionado a alguma coisa a mais e possa ser transcendido. Ou seja, “*significado em geral e, especificamente o sentido da vida de alguém, só pode ser concebido além da moldura da vida...a partir da morte*” (SIEVERS, 1986). Da mesma forma, o trabalho só pode ter sentido quando for visto como uma parte da vida individual e coletiva. Portanto, “*quando for qualificado a partir da realidade da finitude humana*” (SIEVERS, 1986).

Dando continuidade, percebemos que a forma mais eficiente encontrada para gerenciar as organizações dentro deste contexto fragmentado, tem sido a burocracia: ações racionalmente estruturadas afim de certos fins. Weber assinala que a burocracia implica divisão de atividades integradas (inerente ao cargo), onde a atribuição de funções se faz a base das qualificações técnicas, regidas por normas gerais e abstratas (não há espaço à particularidade). Segundo o mesmo, pelas características da burocracia pode-se alcançar o máximo de segurança profissional, precisão, rapidez, controle técnico, continuidade, descrição e ótimas quotas de produção. Elimina-se por completo as relações do tipo pessoal e as considerações emocionais. Neste

sentido, a burocratização implica a separação entre os indivíduos e os instrumentos de produção. Para trabalhar você precisa ser empregado por uma burocracia.

Apesar de certos resultados positivos e ideais assinalados por Weber, MERTON (19..) aponta sérios aspectos negativos, entre eles: para se ocupar daquilo que segundo Weber se consegue mediante a burocracia (precisão, confiança e eficiência), o funcionário precisa tornar-se metódico, prudente e disciplinado. A disciplina entretanto, só pode ser efetivada por fortes sentimentos que assegurem dedicação aos deveres. A eficácia depende portanto, de que se possa infundir nos grupos integrantes atitudes e sentimentos apropriados. A submissão à norma, de início concebida como meio, torna-se fim em si mesma. Isto, por sua vez, produz rigidez e incapacidade de ajustamentos imediatos. *“Portanto, burocracia eficiente exige confiança no desempenho e estrita observância das normas, tende a transformá-las em absolutas, que interferem na pronta adaptação sob condições de transformação(...).e, assim, os mesmos elementos favoráveis à eficiência, em geral, são a causa da ineficácia em casos particulares”* (MERTON, 1900).

Para Morgan (1996), *“Weber concluiu que as formas burocráticas rotinizam os processos de administração exatamente como a máquina rotiniza a produção. [...] A burocracia é uma forma de administração que enfatiza: a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência. [...] Viu que o enfoque burocrático tinha potencial para rotinizar e mecanizar quase cada aspecto da vida humana, corroendo o espírito humano e a capacidade de ação espontânea”*.

É claro que esta postura, não se responsabilizava de estar sendo negativa para o homem . Apostava, pelo contrário, que era a única forma capaz de protegê-lo contra seu espírito de “natureza perversa”, como bem assinalou Tomas Hobbes (1558-1678) - pensador central da tendência liberal- Ocidental. Os homens, segundo esta concepção, não poderiam ser deixados livres e a mercê de sua natureza má, hostil e agressiva. O Estado onipresente e onipotente constituía-se, assim, o requisito essencial da sociedade.

Adam Smith (1776) completou a sentença do homem inaugurada por Hobbes, com sua invenção consoladora: a *“Mão- Invisível”*. A realidade é feroz, sem dúvida, mas um mecanismo providencial se encarregaria de suavizá-la, logrando que a soma dos egoísmos individuais gerasse felicidade coletiva. Sejam egoístas, dizia Adam Smith: é a única forma de sermos altruístas; exploremos duramente nossos operários: é a única forma de beneficiá-los, proporcionando-lhes um trabalho que não obteriam sem a gente; tratemos com rigor a nossos

subordinados: é a melhor maneira de fazê-los compreender qual é seu verdadeiro lugar neste mundo.

Os paradigmas de mercado aliados às razões do interesse próprio tenderam a maximizar a produtividade através da racionalização excessiva do trabalho. Isto fez com que os indivíduos fossem unidimensionalizados, esquecendo-se de suas maiores capacidades: raciocínio, julgamento, reflexão e criatividade, limitando-lhes a liberdade através do controle e da rigidez das estruturas.

No entanto, as necessidades de um sistema de produção em massa, levadas ao extremo, conjugadas com o crescente acesso à informação, vieram a propiciar uma paulatina conscientização da existência de determinados limites a essa prática tais como: meio ambiente, energia, ação antidemocrática das organizações, crescimento econômico agravados pelos limites que se impuseram à multidimensionalidade do homem.

A crescente consciência da sociedade com relação a esses limites induz às organizações a repensarem suas estruturas, incorporando dimensões e valores esquecidos, mas essenciais para que as mesmas possam atender as necessidades de uma nova sociedade que se delinea.

Uma série de práticas gerenciais (de vanguarda) vem tentando superar esta forma de se conceber e de se lidar com o homem nas organizações, até o momento embaçadas no paradigma de mercado.

II.2.1- As Estruturas Verticais e as Horizontais

Em 1980 o sociólogo noruego Johan Galtung deu a conhecer idéias de extraordinária importância sobre as formas de organização social da atualidade, que chamou de estruturas *Alfa* e *Beta*. A primeira é vertical: um exemplo típico oferecem atualmente os conhecidos organogramas, delícia e tormento de funcionários e executivos, das forças armadas e de tantas empresas privadas. A segunda se estende num plano horizontal e adota a forma de uma rede. A organização reticular da comunidade tradicional é um caso clássico destas estruturas Beta.

Nas **Estruturas Alfa** a informação circula de cima para baixo, são ordens, instruções, modas, limites entre o que é certo e errado, sobre o que se deve optar e renunciar. Por outro lado, os fluxos energéticos e materiais se realizam, em medida muito maior, no sentido ascendente. Vale também dizer que tais estruturas são, quase sem exceções, grandes e pesados aparelhos, verdadeiros paquidermes, que se movem com lentidão, regidos por uma regra

universal: resistir da melhor forma às mudanças. Estas, quando ocorrem, são sempre imperativas e, digamos, “descem das alturas” envoltas numa espécie de segredo impenetrável, rigoroso e nebuloso, como forma de garantir, reconfirmar e consolidar as ambições e o poder daqueles que ocupam os lugares do alto.

As **Estruturas Beta** e sua forma de rede, apresentam a ausência de qualquer centro visível. Trata-se mais dos denominados núcleos de ação, vinculados direta e indiretamente entre eles. Desta forma, ao entrar em ação qualquer um deles os outros começam a fazê-lo igualmente, se poderia dizer como que por ressonância. Dotada de comportamento próprio e de uma forte interconexão entre suas partes, o fluxo energético circula em todos os sentidos - todos os núcleos são receptores e emissores. Neste sentido, estas estruturas constituem-se como sendo igualitárias.

Mauricio Prelooker, economista e especialista em cooperativas de trabalho na Argentina, faz uma análise brilhante em “*La Economía del Desastre*” (1996) sobre os problemas destas estruturas verticais e , inclusive em comparação com as estruturas horizontais. Mencionaremos aqui, alguns deles:

a) O problema das Comunicações:

Segundo este mesmo autor, o problema em si das comunicações resulta da dinâmica denominada como “duplo vínculo” *. Neste caso, trata-se da luta ansiosa por obter “boas informações” e, sobretudo, de negar este saber aos demais. Esta dinâmica gera uma desconfiança geral que, por sua vez, implica num esforço sobrenatural por desenterrar o que existe por detrás de cada palavra e de cada ação do outro, seja este superior ou inferior. De fato, no duplo vínculo, “(...) soberano nas estruturas verticais, nada é como parece ser” (1996:173).

Esta lógica acontece tanto de cima para baixo, como de baixo para cima. Os superiores apenas transmitem aos subordinados as decisões já tomadas, evitando divulgar o como e o porque de tais estratégias serem adotadas. Os níveis inferiores, acabam imitando tal comportamento junto aos seus superiores: “(...) quando podem, lhes negam informações, a deformam. (...) uma dura experiência ensinou-os que qualquer atitude sincera jogará finalmente contra seus interesses” (1996:174). Mais do que desinformação recíproca, trata-se de **contra-informação**.

* Descrita por Bateson (Inglaterra), esta dinâmica surge já nas primeiras relações quando a criança recebe uma mensagem dupla: uma explícita e outra implícita. Esta última, deixa um sentimento vago, confuso e ambivalente. Pode-se dar o exemplo de uma mãe que diz “eu te quero aqui” (explicitamente) enquanto “não ocupes meu tempo” (implicitamente).

“Como consequência deste bloqueio eficaz, as empresas se ven obrigadas a recorrer em busca de informações fidedignas a sofisticados consultores e a empresas de entrevistas que cotizam muito bem por seus serviços. (...) Os organismos Estatais também se vêem obrigados a montar serviços de informação mais custosos e complexos do que os privados, os quais terminam por converter-se em autênticos Estados dentro dos Estados: CIA, a ex KGB< o Intelligence Service, etc. “(1996:175).

b) Penetração e Dependência frente à Autonomia:

O esquema ou polaridade Dominante/Dominado é visível nestas estruturas verticais. *“(…) A decisiva penetração dos valores dos estratos superiores nas camadas inferiores da sociedade determina a absoluta dependência material, psicológica e cultural destas últimas com respeito aos primeiros”*(1996:180). Do contrário, as estruturas horizontais, por serem autônomas, *“(…) possuem uma natureza profundamente igualitária e geram, pelo visto, anticorpos eficazes contra qualquer projeto de hegemonia pessoal ou de grupo”* (181).

c) Fragmentação frente a Solidariedade

A organização vertical exerce uma forte ação fragementadora sobre os grupos humanos, sobretudo, sobre o elementar: a família. Dissociados de uma vida comunitária, cada qual aprende a prestar atenção ao seu próprio destino individual e aos seus interesses. *“esta ruptura total com a tradição dos grupos originários, que chegaram na condição humana através de uma evolução de caráter essencialmente social, onde todos se interessavam por todos e por tudo, pre-annuncia gravíssimas consequências de toda ordem, tanto para o indivíduo como para a sociedade a qual pertence”*(181).

Pelo contrário, a sociedade horizontal, se caracteriza por uma solidariedade íntima. *“Neste âmbito comunitário, não se poderá convencer a ninguém que a “Mão Invisível” de Adam Smith será capaz de converter a soma dos egoísmos individuais em uma sociedade onde reine a felicidade”* (181)

d) Exclusão frente a Participação

Também ocorre nas sociedades verticalizadas um forte processo de exclusão de certos grupos sociais, inclusive, de países inteiros, das decisões vitais que lhe afetam. Trata-se sempre,

segundo o autor, de uma violência, por vezes, implícita, internalizada naqueles que se sentem derrotados, resignados a não poder fazer nada para mudar.

O instrumento cultural básico que opera no processo de exclusão é um saber organizado, uma vez que *“(...) participar significa compartilhar de um saber comum, saber - ou poder saber - tudo o que os demais sabem ou podem saber, sem obstáculos nem zonas proibidas”*(183).

Em síntese, surge a questão: Como fazer a conversão das estruturas verticais às horizontais já que, pelo visto, estas últimas possuem terreno propício para dar rumo ao processo de hominização “verdadeiramente” humano? O que fazer com as burocracias, ainda, reinantes na nossa forma de viver social?

“Alguns criticarão este panorama sombrio....Dirão que nestas estruturas verticais é possível encontrar a muitos chefes humanos e bondadosos, verdadeiros amigos de seus subordinados; que muitos dos ascendidos o tem feito pelos seus próprios méritos, sem apelar a recursos atropeladores e imorais; que entre os colegas de trabalho não existe apenas competitividade, mas também forte espírito de colaboração; que o trabalho em equipe e os círculos de qualidade, a japonesa, substituem cada vez mais os métodos individualistas, próprios do Ocidente.(..) Tudo isto é absolutamente exato. Pois as estruturas horizontais - Beta - surgem nos marcos débeis e mal defendidos das estruturas verticais” (1996:177).

Após esta análise, Prelooker (1996) responde positivamente à possibilidade de concretizarmos organizações mais humanas - e, atualmente mais eficientes, dentro mesmo das próprias limitações verticais - através da amizade dos superiores e inferiores, da retidão que acompanha as atitudes do homem quando neste volta a predominar sua própria identidade e dignidade, da tendência a um intenso sentimento de amizade e solidariedade para com os membros de uma mesma comunidade; da convicção de que as alegrias - no trabalho, nos momentos de folga, na criação - somente resultam autênticas e somente se convertem em realidades se são compartilhadas.

II.2.2- Uma Visão Sociológica da Modernidade

Um conjunto de experiências compartilhadas por homens e mulheres, desenvolveu uma rica história e uma variedade de tradições próprias que, ainda hoje, denominam-se de modernidade. Explorá-la e mapear seus rastros, requer compreender, nutrir e enriquecer,

empobrecer ou obscurecer o nosso senso do que seja realmente nossa construção e convívio social.

Como forma de possibilitar uma maior apreensão deste vasto percurso, ainda em caminho, BERMAN (1987) dividiu a modernidade em basicamente três fases distintas e peculiares. O início do século XVI até o fim do século XVIII, constitui-se a primeira fase, onde “*as pessoas estão apenas começando a experimentar a vida moderna; mal fazem idéia do que as atingiu*” (1987:16).

A segunda fase se inicia junto à Revolução Francesa (século XIX). Neste novo momento as pessoas “*partilham o sentimento de viver em uma era revolucionária, uma era que desencadeia explosivas convulsões em todos os níveis de vida...(...)Ao mesmo tempo,...ainda se lembra do que é viver, material e espiritualmente, em um mundo que não chega a ser moderno por inteiro. É dessa profunda dicotomia, dessa sensação de viver em dois mundos simultaneamente, que emerge e se desdobra a idéia de modernismo e modernização*” (1987:16).

Rousseau foi quem evocou a palavra *moderniste* antes mesmo que ela adquirisse o forte sentido de uso das fases seguintes (séc. XIX e XX). Também foi este grande pensador escritor, quem, antes mesmo de vivenciar a quebra total dos limites da tradicional e agrária sociedade, proclamava estar “à beira do abismo” quando, na novela *A Nova Heloísa*^{*}, o jovem herói Saint-Preux, experimenta a nova vida na cidade como “*em contradição consigo mesmo*”. Um mundo “*... em que o bom, o mau, o belo, o feio, a verdade, a virtude, tem uma existência apenas local e limitada. (...)tudo é absurdo, mas nada é chocante, porque todos se acostumam a tudo... (...) é preciso ser mais flexível que Alcibiades, pronto para mudar seus princípios diante da platéia, afim de reajustar seu espírito a cada passo*”. Não é difícil sentir o ar nostálgico deste personagem, que, com as lembranças de seu primeiro amor, receia sentir frente ao mundo que se descortina “*...não sei, a cada dia, o que vou amar no dia seguinte*”.

Ao lado de Rousseau tantos outros pensadores, como Marx, Nietzsche, Dostoiévski, Kierkegaard, Foucault, Weber e muitos mais, sentiram a modernidade como um todo, num momento em que apenas uma pequena parte do mundo era verdadeiramente moderna. Nada melhor que citar ditos de Marx^{*} que, não nos resulta nada difícil como integrantes de um século adiante admitir:

“*De um lado, tiveram acesso à vida forças industriais e científicas que nenhuma época anterior, na história da humanidade, chegara a suspeitar. De outro lado, estamos diante de*

^{*} *La Nouvelle Héloïse*, 1761, parte II, Cartas 14 e 17, in op. cit., v. II, p.231-6, 255-6.

^{*} *Manifesto Comunista* (1848), assinado por Marx e Engels. Citações retiradas da tradução clássica de Samuel Moore (londres, 1888), aut. e org. por Engels e mundialmente conhecida.

sintomas de decadência que ultrapassam em muito os horrores dos últimos tempos do Império Romano. Em nossos dias, tudo parece estar impregnado do seu contrário. O maquinário, dotado do maravilhoso poder de amenizar e aperfeiçoar o trabalho humano, só faz, como se observa, sacrificá-lo e sobrecarregá-lo. As mais avançadas fontes de saúde, graças a uma misteriosa distorção, tornaram-se fontes de penúria. As conquistas da arte parecem ter sido conseguidas com a perda do caráter. Na mesma instância em que a humanidade domina a natureza, o homem parece escravizar-se a outro homens ou à sua própria infâmia. Até a pura luz da ciência parece incapaz de brilhar senão no escuro pano de fundo da ignorância. Todas as nossas invenções e progressos parecem dotar de vida intelectual às forças materiais, estupidificando a vida humana ao nível da força material”.

De uma forma bastante nítida Marx, através do Manifesto, vai dando imagens da vida moderna. Sua crítica é feroz àqueles (a burguesia) que rompem com a subordinação do homem aos seus superiores naturais, não deixando “*entre homem e homem nenhum outro laço senão seus interesses nus, senão o empedernido salário*” (apud in BERMAN, 1987:103). Segundo o próprio Berman, nenhum outro autor tenha sido tão crítico ao retratar o imenso poder que o mercado começa a exercer na vida interior do homem que “*examina a lista de preços à procura de respostas a questões não apenas econômicas mas metafísicas - questões sobre o que é mais valioso, o que é mais honorável e até o que é real*”. (1987: 108).

Nietzsche, tão fervorosamente quanto Marx, chamou a moderna humanidade como “*a morte de Deus*” e o “*advento do niilismo*”. Em *Além do bem e do Mal* (1882), este mesmo autor, aborda uma enorme ausência e vazio de valores, mas, ao mesmo tempo, em meio a uma desconcertante abundância de possibilidades.

*“Nesses pontos limiares da história exibem-se - justapostos quando não emaranhados um ao outro - uma espécie de tempo tropical de rivalidade e desenvolvimento, magnífico, multiforme, crescendo e lutando como uma floresta negra, e , de outro lado, um poderoso impulso de destruição e autodestruição, resultante de egoísmos violentamente opostos, que explodem e batalham por sol e luz, incapazes de encontrar qualquer limitação, qualquer empecilho, qualquer consideração dentro da moralidade ao seu dispor. (...) nada a não ser novos “porquês”, nenhuma fórmula comunitária; um novo conluio de incompreensão e desrespeito mútuo; decadência, vício, e os demais superiores desejos atacadados uns aos outros, de forma horrenda, o gênio da raça jorrando solto sobre a cornúpia de bem e mal...” **

* O volume XXXII da coleção “Os Pensadores” oferece uma coletânea de textos *Nietzschianos*.

Segundo a análise de Berman, Nietzsche deposita sua esperança numa nova espécie de homem - “o homem do amanhã e do dia do amanhã” - que, “colocando-se em oposição ao seu hoje”, terá coragem e imaginação para criar novos valores” (1987: 22).

Na terceira fase, também última e atual, o processo de modernização se expande e abarca o mundo inteiro, o desenvolvimento atinge diversas fontes: grandes descobertas das ciências, a industrialização da produção, a tradução do conhecimento em alta tecnologia, a criação de novos ambientes humanos e de sistemas de comunicação, etc. Por outro lado, à medida que se expande, “o público moderno se multiplica em uma multidão de fragmentos, que fala linguagens inconsumavelmente confidenciais; a idéia de modernidade, concebida em inúmeras e fragmentários caminhos, perde muito de sua nitidez, ressonância e profundidade e perde sua capacidade de organizar e dar sentido à vida das pessoas” (Berman, 1987:34).

O que podemos dizer sobre o modernismo do século XX?

eu começo a sentir a embriaguez a que essa vida agitada e tumultuosa me condena. Com tal quantidade de objetos desfilando diante de meus olhos, eu vou ficando aturdido. De todas as coisas que me atraem, nenhuma toca o meu coração, embora todas juntas perturbem meus sentimentos, de modo a fazer que eu esqueça o que sou e qual o meu lugar.*

Analisando a literatura, percebemos que os pensadores do século passado eram simultaneamente entusiásticos e inimigos da vida moderna. Todos eles acreditavam que os homens modernos tinham a capacidade não só de compreender as ambigüidades e ironias desse destino, mas também de, tendo-o compreendido, combatê-lo. Já no século XX, a modernidade ou é vista com um entusiasmo cego e acrítico ou é condenada segundo uma atitude de distanciamento e indiferença neo-olímpica. Em outras palavras, convivem juntas a alienante defensora e a pessimista desesperança.

“O século XX talvez seja o período mais brilhante e criativo da história da humanidade, quando menos porque sua energia criativa se espalhou por todas as partes do mundo(...) Ainda assim, parece-me, não sabemos como usar nosso modernismo; nós perdemos ou rompemos a conexão entre nossa cultura e nossas vidas” (Berman, 1987: 23)

E continua, exemplificando através do sentido que a própria arte traduz:

* *La Nouvelle Héloïse*, Rousseau. 1761.

“...no geral nós esquecemos a arte de nos pormos a nós mesmos na pintura, de nos reconhecemos como participantes e protagonistas da arte e do pensamento de nossa época” (1987: 23).

No desfecho de a *Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo* (1904), Max Weber denomina a ordem econômica moderna como “*um cárcere de ferro*” **. De caráter inexorável, capitalista, legalista e burocrática, “*determina a vida dos indivíduos que nasceram dentro desse mecanismo*”. Weber, partidário dos pessimistas, acreditava que seus contemporâneos nada mais eram do que “*especialistas sem espírito, sensualistas sem coração; e essa nulidade caiu na armadilha de julgar que atingiu um nível de desenvolvimento jamais sonhado antes pela espécie humana*” (BERMAN *, 1987: 29). Para o mesmo, não somente a sociedade moderna é um cárcere, como as pessoas que aí vivem foram moldadas por suas barras - somos seres sem espírito, sem coração, sem identidade sexual ou pessoal: ou seja, sem ser.

Weber, de fato, não tinha fé no povo, tampouco nas classes dominantes, burocráticas ou revolucionárias. Muitos, entretanto, se utilizaram deste ceticismo weberiano como respaldo a uma política injusta e, segundo Berman, passaram a ver deste modo: “*as massas pupulentas, que nos pressionam no dia- a- dia e na vida do Estado, não tem sensibilidade, espiritualidade ou dignidade como as nossas; não é absurdo, pois, que esses homens- massa (ou homens- ocos) tenham não apenas o direito de governar-se a si mesmos, mas também, através de sua massa majoritária, o poder de nos governar?* (1987: 27)” .

O próprio ensaio de *O Homem Unidimensional* de Marcuse, segundo Berman(1987), serviu de paradigma dominante ao pensamento crítico. Nos seus postulados “*as massas não tem ego, nem id, suas almas são carentes de tensão interior e dinamismo; suas idéias, suas necessidades, até seus dramas não são deles mesmos; suas vidas são extremamente administradas, programadas para produzir exatamente aqueles desejos que o sistema social pode satisfazer, nada além disso. O povo se auto- realiza no seu conforto; encontra sua alma em seus automóveis, seus conjuntos estereofônicos, suas casas, suas cozinhas equipadas*” (1987: 28).

A visão positiva deste modernismo também é exposta no cenário da vida moderna, desde o início deste mesmo período. “*Seus temas dominantes eram que nós devemos despertar para a*

** Peter Gay (in *Man in Contemporary Society*, 1953, v.II, p. 96-7) substitui de forma criativa “*camisa de força*” por “*cárcere de ferro*”.

* BERMAN altera levemente a tradução de Talcott Parsons (Scribner, 1930) em *The Protestant Ethics and the Spirit of Capitalism*, p. 181-3. - de acordo a versão de Peter Gay em *Man in Contemporary Society* (Columbia, 1953, v.II, p. 96-7).

verdadeira vida que vivemos (Cage) e cruzar a fronteira, eliminar a distância (Fiedler). Isto significou eliminar as fronteiras entre a arte e as demais atividades humanas, como o entretenimento comercializado, a tecnologia industrial, a moda e o design, a política. Também encorajou escritores, pintores, compositores e cineastas a romper os limites de suas especializações e trabalhar juntos em produções e performances interdisciplinares, que poderiam criar formas de arte mais ricas e polivalentes” (1987: 31).

Para muitos críticos sociais, esta fase positiva já deveria denominar-se de pós-modernismo. Há muitas controvérsias. Longe de refletir sobre conceitualizações, buscaremos dar curso ao processo.

Para TOURAINE, a sociedade moderna que nasce com a morte da ordem Sagrada no mundo, provoca também a ruptura da ação racional instrumental e do sujeito pessoal. *O que pode ser feito senão lembrar que o triunfo exclusivo do pensamento instrumental conduz à opressão, como o triunfo do subjetivismo conduz à falsa consciência” (1995: 229).* De fato, para este pensador e crítico social, a eclipse da modernidade se encontra nesta dicotomia gerada na fragmentação da própria razão: por um lado, ciência sem consciência, de outro, o individualismo narcisista - irracionalidade ou *“forma extrema desta busca autodestrutiva da identidade” (1995: 297)*

“Sem a razão, o sujeito se fecha na obsessão da sua identidade; sem o sujeito, a razão se torna o instrumento do poder. Neste século conhecemos simultaneamente a ditadura da razão e as perversões totalitárias do sujeito; é possível que as duas figuras da modernidade, que se combateram ou ignoraram, finalmente dialoguem e aprendam a viver juntas?” (1995: 14).

Ambos fragmentos não contêm o Sujeito que *“não é nem o indivíduo nem o Si - mesmo construído pela organização social, mas o trabalho pelo qual um indivíduo se transforma em ator, isto é, em agente capaz de transformar sua situação em vez de reproduzi-la por seus comportamentos” (1995: 393).*

“A experiência humana contemporânea está efetivamente quebrada em pedaços” (1995: 229). Para que possamos falar novamente em modernidade, será preciso *“encontrar um princípio de integração deste mundo contraditório, colando de novo seus pedaços” (1995: 229).* É a formação do Sujeito que possibilita *“religar entre si, tecendo de um a outro uma malha cerrada de relações de complementaridade e de oposição” (1995:232).*

Quiçá, estejamos aprendendo a fazer uso desta dicotomia inerente ao percurso moderno. Hoje, o progresso ou, em outras palavras, a modernização continua se fazendo num ritmo cada vez mais acelerado.

“Atualmente uma parte do mundo se curva sobre a defesa e a busca de sua identidade....outra parte, ao contrário, só acredita na mudança permanente, enxergando o mundo como um hipermercado onde novos produtos aparecem sem cessar. Para outros, o mundo é uma empresa, uma sociedade de produção, enquanto que outros finalmente são atraídos pelo não- social. No meio destes fragmentos de vida social carregados de valores opostos se agita a multidão de formigas atreladas à racionalidade técnica, operadores, empregados, técnicos, com posição alta ou baixa, que é levada a não se preocupar com os fins de sua ação. (...) Porque não se pode rodar o filme ao contrário e encontrar a unidade irremediavelmente partida no mundo das luzes e do progresso” - nem mesmo negar seus benefícios;”(...)é preciso restabelecer a unidade entre a vida e o consumo, a nação e a empresa, e entre cada uma delas e o mundo da racionalização integral” (1995: 230).

Portanto, só poderá ter sucesso nesta tarefa a dupla Sujeito- Razão. Como vimos nas palavras de Berman, desde o início desta terceira fase, a visão positiva se sustenta e fomenta a **integração dos caminhos do pensamento e da ação**. O próprio mundo das super-especializações começaram a apontar estas inter-relações, como necessidade condicionada à sua própria estrutura e significado.

II.2.3- Sociedade de Consumo e Necessidades Humanas

“A sociedade de consumo como toda formação social humana, possui características próprias que determinam uma estrutura peculiar de necessidades” (Fonseca, 1988:147). Vários estudiosos se dedicaram à compreensão da natureza e dinâmica destas necessidades.

“A riqueza das necessidades humanas expressa-se através de uma multiplicidade de qualidades de necessidades e da concretização das possibilidades polifacetadas e livres de sua atividade; na criação e recriação de uma personalidade singular, que explicita a essência e os potenciais específicos do ser humano: a sua universalidade humana, as possibilidades de sua consciência, a sua sociabilidade, o seu trabalho produtivo e sua liberdade” (Fonseca,1988: 154)

Entretanto, como bem assinalou Heller, a sociedade de consumo cria condições, incentiva e manipula as necessidades humanas de modo a colocá-las a serviço da produção e do consumo alienados de mercadorias, da valorização do capital. Desta forma, o desenvolvimento multifacetado do indivíduo se perde. A personalidade humana e sua vida desenvolvem carecimentos qualitativos.

“...as qualidades das potencialidades qualitativas das necessidades humanas convertem-se em necessidades quantitativas, quantitativo este incapaz de satisfazê-las. temos assim a pobreza humana, o embotamento do crescimento, a frustração, a insatisfação, a falta de sentido e de força para criá-lo” (1983: 165).

Heller acredita que a essência da sociedade de consumo é a alienação da riqueza das necessidades a partir de quatro grupos de problemas: a) a relação meio/fins - onde todo fim transforma-se num meio e todo meio transforma-se num fim; b) quantificação do inquantificável - onde o dinheiro torna-se o envoltório e a condutora da quantificação das necessidades; c) empobrecimento - onde há a redução e homogeneização das necessidades (sobretudo, as de ter); d) interesses - onde o motivo da ação individual não é nada mais que a expressão da redução das necessidades à usura e ao ponto de vista da burguesia.

Mas, nem todas as necessidades intrinsecamente construídas pela mesma sociedade podem ser satisfeitas pelo seu sistema de produção. Heller denomina estas de *necessidades radicais* e assim identifica algumas delas: “(...) o *carecimento de que os homens sejam postos em condições de decidir, no curso de uma discussão racional, sobre o desenvolvimento da sociedade, sobre o seu conteúdo, direção e valores, é um carecimento radical...*(...) *também o é o carecimento de igualdade de todos os homens nas relações pessoais e da eliminação do domínio social...a discrepância entre o trabalho socialmente necessário e a vacuidade do tempo livre, a eliminação da guerra e dos armamentos, eliminação da fome e da miséria e que se atue contra a catástrofe ecológica...(...)* com efeito, *nenhum dos carecimentos radicais pode ser satisfeito numa sociedade fundada em relações de subordinação e de domínio*” (1983: 144).

A teoria de Frederick Herzberg (1968) verificou, em estudos referentes às atitudes de trabalho no contexto industrial, que os fatores capazes de produzir satisfação [e motivação] no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho. Ou seja, o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas sim *nenhuma* satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim *nenhuma* insatisfação no trabalho.

Herzberg chamou os fatores que geravam satisfação de fatores motivadores e aqueles que apenas preveniam a insatisfação de fatores higiênicos. Também distinguiu o movimento gerado pelo que denominou de *pebun* negativo (formas de agressão) ou positivo (formas de sedução) da motivação decorrente apenas de uma vontade própria do trabalhador em se movimentar. Esta vontade é fruto da satisfação no trabalho que, por sua vez, se alcança, segundo o mesmo autor, através do enriquecimento das tarefas: “*um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho*” (Queiroz, 1996: 16).

Maslow (1954) desenvolve a teoria de que as necessidades se encontram organizadas por categorias em uma hierarquia. Nesta estariam como primordiais as necessidades fisiológicas (alimento, repouso, descanso, etc.), depois as de segurança (proteção contra a privação dos fatores básicos de sobrevivência), logo as afetivo-sociais (participação e aceitação em grupos sociais), as de estima (confiança em si e reconhecimento dos outros) e, por último, as de auto-realização (anseio de consolidar seus próprios potenciais).

“Na verdade a maioria das pessoas tende a estar satisfeita e em parte insatisfeita em cada nível (...) O padrão de vida e os níveis de educação são apontados por Maslow como variáveis importantes na caracterização destes níveis de satisfação das necessidades humanas” (Queiroz, 1996:13)*.

II.3- Construção de um Novo Paradigma: Trajetória e Perspectivas da Razão

II.3.1- Razão: apropriação e criação cultural

O tema da razão impôs-se à diversas análises. A base pela qual aqui partimos e nos aprofundamos, encontra-se nos estudos de Penna*, quem, ao nosso ver, brilhantemente descreve o processo da relação homem - razão. *“Dialética da razão”* - dialética entendida como processo - é o termo que utiliza na compreensão do percurso histórico da razão até nossos dias, apontando uma seqüência de etapas representadas por uma tese, uma negação da tese e uma superação e integração da tese e antítese, com produção de uma síntese.

“Uma etapa marcada pela afirmação de uma instância racional, caracterizada pelo sentido emancipatório e, conseqüentemente, comprometida com a liberdade; uma etapa caracterizada pela negação desse sentido e, finalmente, uma etapa marcada pela retomada da condição emancipatória, inicialmente afirmada. A etapa caracterizada como antítese assiste à

* *Motivação dos Quadros Operacionais Para a Qualidade Sob o Enfoque da Liderança Situacional* - Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da UFSC/1996.

* Penna retoma aqui o tema sob o título *Dialética da Razão*, embora tenha tratado das questões acerca da *razão* de forma brilhante em vários outros artigos e livros. Vale ler: *Introdução à Psicologia Cognitiva* (1984) sob o título de “Razão e Desejo”; *História e Psicologia* (Edições Vértice, SP, 1987) nos capítulos “Consciência e Mudança Social” e “Consciência Real e Consciência Possível” e, por último, em *Cognitivismo, Consciência e Comportamento Político* (Vértice, RJ, 1986) no capítulo “Sobre as teorias sociais da consciência”.

emergência não só do movimento positivista, como das formas assumidas pelo irracionalismo “
(61)

A *Tese* dominou até o início da era moderna, onde a razão era entendida como uma força ativa da psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social. De fato, segundo os pensadores clássicos, era através da atividade da razão que o homem se tornava uma criatura *sui generis*; ou seja, capaz de transcender a condição de um ser puramente natural e socialmente determinado.

Podemos citar, por exemplo, os grandes filósofos Aristóteles e Platão. O primeiro, percebia ser a razão o fator essencial para levar o homem a ser, sobretudo, um ser político: capaz de manifestar interesse pela expansão do bom caráter do conjunto e não simplesmente pela sobrevivência (pertinente ao domínio social, onde o homem age como uma agente econômico, que apenas calcula). Platão, da mesma forma, defendia ser a razão a principal dentre as três partes da alma, uma vez que capacitava o homem a reconhecer e discernir o que é bom e a fugir do que é mau.

Santo Tomás de Aquino (século XIII), grande figura do pensamento, acreditava em dois tipos de conhecimento: o *sensível*, alcançado pelos sentidos, e o *intelectivo*, alcançado pela *razão*. No conhecimento sensível apreendem-se formas concretas, particulares: este homem, aquela casa, uma flor. No conhecimento intelectual apreendem-se formas abstratas e universais: bondade, beleza, justiça, idéia de homem, de casa, de flor, etc. Ambos tipos encontram-se numa unidade substancial, numa integração e interdependência. Assim, a formação das idéias e valores, depende da experiência sensível. A razão, nesta visão, capacita ao homem a apreender o mundo das essências, da universalidade, da finalidade, daquele infinito que conduz ao Absoluto ou, em outras palavras, à Deus. Pode, portanto, não apenas entender, mas emitir um juízo de valor com precisão e segurança.

Santo Tomás, neste sentido, reafirma o pensamento Aristotélico. O esquema de Aristóteles é bastante claro. O homem só alcança a felicidade e a verdade se atingir o bem adequado à sua natureza racional. E é através da razão que se conhece esse bem e os meios para atingi-lo, uma vez que só a razão é capaz de apreender a realidade objetiva do bem e dos meios que permitem realizá-lo. Por outro lado, enquanto as criaturas irracionais realizam sua felicidade automaticamente ou instintivamente; os seres racionais, são dotados de vontade livre nesta busca, levando em conta que, esta vontade, sempre se orienta para o bem e a felicidade.

Com o nascimento da modernidade como nova ordem social, a razão precisou “se vestir” também de “moderna”, de forma a, por um lado, se adequar à nova realidade em crescimento e,

por outro, articular e legitimizar o novo paradigma de mercado como modelo de toda vida humana associada.

Adorno e Horkheimer intitularam como “*dialética do Iluminismo*” a exaltação da instância racional no séc. XVIII . Antes a razão, de fato e segundo a análise dos mesmos, era exercício e conceito integrado à própria liberdade, até revestir-se apenas de seu sentido instrumentalista - voltado para a dominação e controle da natureza e, conseqüentemente, do próprio homem. Assim o caráter emancipatório que a teria caracterizado, progressivamente é descartado. Surge a etapa caracterizada como *Antítese*.

“ *Não alimentamos dúvida nenhuma (...) que a liberdade na sociedade é inseparável do pensamento esclarecedor. Contudo, acreditamos ter reconhecido, com a mesma clareza, que o próprio conceito desse pensamento, tanto quanto as formas históricas concretas, as instituições da sociedade com as quais esta entrelaçado, contém o germe para a regressão que hoje tem lugar por toda parte. Se o esclarecimento (o iluminismo) não acolhe dentro de si a reflexão sobre o elemento destrutivo do progresso, o pensamento, cegamente pragmatizado, perde seu caráter superador e, por isso, também sua relação com a verdade*” (apud in PENNA; 1990:62).

Este pensamento esclarecedor e paradoxal, concretizam-se nas análises de muitos pensadores da época. Vale colocar alguns:

Weber (apud Merton, 1963), grande figura da ciência social, não afastou o significado de razão anterior a modernidade, embora tenha enfatizado, devido à sua compreensão sobre a nova condição social vigente, o caráter funcional e utilitário da mesma. De fato, foi o mesmo quem definiu a razão como sendo: por um lado, *razão substantiva*, efetivamente vinculada ao juízo de valores e a subjetividade e, por outro, *razão funcional ou instrumental*, identificado apenas com o processo positivista fixado na consideração das relações entre meios e fins.

Hobbes (apud Ramos, 1989)), postulou ser a razão fruto do esforço capaz de habilitar o indivíduo a nada mais do que a fazer o calculo utilitário de conseqüências. Preparou assim, o caminho para o que podemos denominar de transavaliação do social - a linha divisória do bem e do mau torna-se obscura e, portanto, os valores se relativizam. Em outras palavras, sendo o ser humano reduzido a uma criatura que apenas calcula, torna-se praticamente impossível distinguir o vicio da virtude como realidades que independem daquilo que interessa ao soberano mercado. Neste sentido, os valores perdem sua objetividade e o homem sua capacidade de reconhecê-los como tal.

Desponta também neste período, como o próprio Penna coloca, a forte presença do irracionalismo. “(...) *Nela o que se assiste é uma exaltação do instinto e da vida afetiva em*

geral, revelando-se Nietzsche como a grande figura desse movimento. (...) A relevância concedida ao instinto...(...)" (1990: 66).

Segundo Ricouer, foram Nietzsche, Freud e Marx, embora percorrendo caminhos diferentes, os protagonistas da suspeita e, com ela, de um novo problema: *a mentira da consciência ou a consciência como mentira*. Assim justifica: "O filósofo formado na Escola de Descartes sabe que as coisas são duvidosas, que não são como aparecem; porém não duvida que a consciência não seja tal como aparece a si mesma; nela, sentido e consciência do sentido coincidiriam. Depois de Marx, Nietzsche e Freud, duvidamos. Depois da dúvida sobre a coisa entramos na dúvida sobre a consciência" (apud in Penna: 1990: 82).

Segundo Penna (1990), a "Razão Cativa" de Rouanet, busca recuperar o significado emancipatório da razão pelo exercício crítico e autocrítico. "Ela é capaz de crítica" - escreve Rouanet - "na medida em que reconhece sua competência para lidar com o mundo normativo, desafiando o grande interdito positivista. Ela submete à sua jurisdição o reino dos valores e avalia a maior ou menor racionalidade das normas" (apud in Penna, 1990:64). Destaca-se portanto, a relevância concedida pela razão aos valores e fins, radicalmente excluídos da perspectiva positivista.

De fato, Rouanet (1985) ao dividir a razão em uma louca (ingênua) e outra sábia (crítica), propõe, por um lado, através da *razão louca*, uma consistente visão do positivismo e do irracionalismo como expressões decorrentes de uma mesma raiz e, por outro, através da *razão sábia*, joga a semente da nova etapa: a síntese. Enquanto "a razão louca abdica de suas prerrogativas críticas, inclusive da prerrogativa de desmascarar a pseudo-razão, a serviço do poder e do desejo, e é uma razão narcísica, ingênua e arrogante, ao mesmo tempo que, por desconhecer o irracional que a cerca, torna-se presa dele. A razão sábia é a que identifica e critica a irracionalidade presente no próprio sujeito cognitivo e nas instituições externas, assim como nos discursos que se pretendem racionais - as ideologias" (apud in Penna, 1990: 66)

No resgate desta razão, Penna se refere as preocupações de Husserl, fundador da fenomenologia, para caracterizar a *etapa da síntese*. Husserl percebia na fenomenologia a possibilidade de um caminho para a humanidade, ao reencontrar o verdadeiro sentido da razão. Esta, segundo o mesmo, deixou-se reduzir aos "ismos" aplicados ao progresso da ciência e da técnica, mas incapaz quando frente às grandes interrogações existenciais: "ela (a ciência) exclui por princípios aqueles problemas que são candentes para o homem, (...) exclui os problemas de sentido e não-sentido da existência humana no seu conjunto. Na miséria de nossa vida, sente-se dizer, esta ciência não tem nada a nos dizer" (1961:35).

Deste modo, segundo Husserl, nossa civilização perdeu sua vocação e sua teleologia, que é aquela de desenvolver sua razão, isto é, torná-la cada vez mais abrangente, até o ponto de se aplicar ao próprio sujeito. De fato, a crise da humanidade acontece quando ela não é capaz de reconhecer sua característica mais autêntica, quando não sente mais o “telo” racional que a distingue e a sustenta enquanto humanidade.

“ A razão é o elemento específico do homem, de um ser que vive através de atividades e hábitos pessoais. Enquanto pessoal, esta vida é um constante vir-a-ser e se desenvolve numa constante intencionalidade *. E aquilo que nesta vida vem a ser é a própria pessoa. O seu ser é sempre um vir-a-ser para transformar a si mesmo num verdadeiro eu, num eu livre e autônomo, que procura realizar a razão inata nele e o esforço de ficar fiel a si mesmo (...)”* (Ensaios Fenomenológicos, 1961:287).

Nota-se que nada foge da relação. Isto significa recuperar uma unidade profunda entre sujeito e mundo. Não é possível, de fato, um mundo sem sujeito, nem um sujeito sem mundo, por isso, o real não pode ser pensado razoavelmente a não ser como entrelaçamento de mundo e sujeito, por fim, como consciência de mundo. Supera-se assim, a dicotomia e nasce, também, a idéia de “*intencionalidade*” do mundo: o real também é originariamente intencional, isto é, consciência e mundo não podem ser pensados senão numa unidade profunda e originária, numa *co-presença*. O mundo se oferece ao sujeito que constitui e doa os sentidos na procura daquilo que lhe vale, isto é, os fins.

Através desta perspectiva, Husserl afirmou um profundo compromisso pessoal e intersubjetivo com a realidade da vida. O sujeito, sua consciência, precisa aprender a mergulhar o mais profundamente possível no real, para interagir com ele, criar e descobrir, a partir dele, o sentido da vida. Este é o movimento da razão fenomenológica - racionalidade esta que não se identifica pura e simplesmente com aquela contida nas ciências objetivas, mas é aquela razão que, em sua infinita tarefa de descobrir e de construir a si mesma, supera-se e critica-se, na ampliação do próprio horizonte, para a construção de uma humanidade mais autêntica.

II.3.2- Nova Racionalidade: Postulados do Paradigma Emergente

* ler a definição de *intencionalidade* descrita no primeiro capítulo desta dissertação sob o título de *Concepção de Homem Existencial-Fenomenológica*.

Kuhn define o termo paradigma na sua obra “*A Estrutura das Revoluções Científicas*” (1962) como uma estrutura coerente, constituída por uma rede de conceitos - crenças teóricas e metodológicas entrelaçadas - através dos quais se percebe, se compartilha e se compromete uma comunidade científica.

O crescente fluxo de conhecimentos revolucionários, procedentes das diversas disciplinas da ciência, quando processados de acordo aos velhos modelos, entram em profundo conflito. Neste sentido, hoje, um novo paradigma apressa sua chegada, na necessidade de integrar num todo coerente e lógico este “novo” - inerentes ao próprio processo cognitivo do homem em alcançar e se relacionar com a realidade e, portanto, à uma nova racionalidade.

Encontramos na obra de Miguelez (1993), os fundamentos principais deste emergente paradigma:

a) *tendência a ordem nos sistemas abertos*: tese de Ilya Prigogine, Prêmio Nobel de Química em 1977. A idéia central mostra que na natureza nada está fixo, mas em movimento contínuo. Por outro lado, algumas formas da natureza são sistemas abertos, ou seja, estão envoltos numa troca contínua de energia com o meio que os rodeia - uma semente, um ovo, assim como todo ser vivo. Denominando-os de “*estruturas dissiparias*”, Prigogine afirma que nos sistemas abertos a estrutura é mantida pela contínua dissipação (ou consumo) de energia. Quanto mais complexa esta estrutura, mais energia requer, ficando esta, também, mais vulnerável às flutuações internas - instável. O sistema precisa estar, portanto, sempre fluindo como forma de equilibrar-se. A estrutura mais coerente é, portanto, também a mais instável. Esta instabilidade é a chave da transformação.

“O contínuo movimento de energia através do sistema cria as flutuações. estas alcançam um certo nível crítico e perturbam o sistema que, precisa então aumentar o numero de novas interações no mesmo. Os elementos da velha estrutura entram numa nova interação uns com os outros e realizam novas conexões, e, assim, as partes se reorganizam formando uma nova entidade: o sistema adquire uma ordem superior, mais integrada e conectada que a anterior; mas este requer um maior fluxo de energia para sua manutenção, o que o-faz, por sua vez, menos estável e assim sucessivamente “ (Miguelez, 1993:113).

Explica e resolve um enigma fundamental da evolução humana de como os seres humanos “*vão para cima*” (movimentos à níveis de vida e organização mais altos) através das flutuações.

b) Ontologia Sistêmica: Aqui o significado e o valor de cada elemento de uma estrutura dinâmica ou sistema está intrinsecamente relacionado com os demais. Se tudo é função de tudo e se cada elemento é necessário para definir os outros, não pode mais ser visto nem entendido “em si”, de forma isolada, mas através da posição e função que desempenha na estrutura.

Segundo Capra (1975), a teoria quântica demonstra que *“todas as partículas se compõem dinamicamente umas das outras de forma auto-consistente e, neste sentido, pode se dizer que “contêm-se uma na outra”.*

“A natureza íntima dos sistemas ou estruturas dinâmicas, sua entidade essencial, está constituída pela relação entre as partes, e não por estas tomadas em si” (Miguelez, 1993: 118).

Assim, todos os sistemas que constituem nosso mundo: sistemas atômicos, moleculares, celulares, biológicos, psicológicos, sociológicos, culturais, etc., estão intimamente interligados. *

Tal fato, como aponta Miguelez, *“Nos obriga a adotar uma metodologia interdisciplinar (...) não se trata simplesmente de somar várias disciplinas, agrupando seus esforços para a solução de um determinado problema, é dizer, não se trata de usar uma certa multidisciplinabilidade, como se faz freqüentemente. A interdisciplinabilidade exige respeitar a interação entre os objetos de estudo das diferentes disciplinas e conseguir a integração de seus pressupostos respectivos em um todo coerente e lógico. Isto implica, para cada disciplina, a revisão, reformulação e redefinição de suas próprias estruturas lógicas individuais, que foram tomadas isoladamente do sistema global na qual interagem”* (1993: 119).

Ainda sobre este fenômeno de partes-todo, vale conferir nos estudos de Michael Polanyi (1966) a tese do *conhecimento tácito e a lógica da inferência tácita*. Esta sustenta que em diferentes processos do conhecimento se constata - seja no reconhecimento de uma fisionomia, na utilização da linguagem (falamos pensando na idéia e não nas palavras) ou na execução de uma atividade (o pianista se deixa guiar pela melodia e não pela nota) - o fato de que os elementos particulares podem ser percebidos de duas formas diferentes. Quando isolados, se tornam incompreensíveis e sem sentido. Por outro lado, se transcendemos eles até a entidade emergente da qual formam parte, resultam cheios de significado, sentido e explicação. Assim, o significado das partes estão atreladas ao conhecimento prévio do todo e este, por sua vez, vai se aprofundando a medida que crescemos no conhecimento de seus componentes. Explica-se através deste conhecimento tácito como muitos descobrimentos, partindo do todo, não conseguem especificar os passos de como chegaram a ele.

Também vale assinalar o princípio halográfico descoberto por Dennis Gabor (1947), Prêmio Nobel de Física. Neste princípio demonstra-se que cada fragmento contém a informação da totalidade. Ou seja, o todo está em cada parte e estas, por sua vez, estão no todo.

c) Metacomunicação da linguagem total e Autoreferência: Diante dos paradoxos da linguagem, uma forte questão sobressai: de que forma a linguagem traduz a realidade? De fato, sabemos que quando articulamos pela linguagem nossas experiências, de alguma forma ficamos limitados e condicionamos. Quem diariamente não possui a sensação de não conseguir expressar com palavras uma vivência pessoal? Contudo, parece que acabamos conseguindo, caso contrário não se explicaria o nível de entendimento entre os homens.

Portanto, como compreendemos aquilo que vai além da linguagem? Chega-se então na metacomunicação existente em toda mensagem. Geralmente ela é não verbal e, como coloca Miguelez, “(...)ela altera, precisa, complementa e, sobretudo, oferece o sentido e significado da mensagem” (1993: 127). Neste sentido, pode-se afirmar que a linguagem total ultrapassa a análise de suas regras sintáticas ou lógicas. Não se reduz, portanto, aos seus aspectos gramaticais.

Outra característica essencial, básica e superior da linguagem total, está na sua capacidade de autocrítica ou, em outras palavras, de simbolizar e desimbolizar. Ou seja, coloca em crises seus próprios fundamentos, ao ser capaz de referir-se a si mesma (auto-referência). Miguelez (1993) descreve três níveis de auto-referência, como, por exemplo: quando depois de determinada ação reflexiono e constato um erro (primeiro nível), quando na medida que estou agindo penso estar errando (segundo nível) e quando percebo que sou capaz de refletir criticamente sobre meu próprio processo de pensar (terceiro nível).

“Pareceria que nossa mente opera algo assim como a ranha, a qual pode ficar enroscada em sua própria teia, mas que também pode manipular com cuidado, utilizando-a para seus próprios fins vitais e jamais ficar atracada na mesma” (1993:131)

d) Princípio de Complementariedade: aponta este princípio a incapacidade humana em esgotar uma realidade tendo-se em vista apenas uma perspectiva. *“Nos encontramos aqui na mesma situação de um espectador....de uma obra teatral....não pode ter mais que um ponto de vista...pode ser muito bom para captar algumas cenas e, quiçá, não tão bom e, inclusive, muito ruim em captar outras”* (Miguelez, 1993:132).

Na compreensão das realidades, este princípio postula que: um fenômeno se manifesta ao observador de forma conflitiva; a descrição deste fenômeno depende do modo de observá-lo; cada descrição é racional, pois possui uma lógica consistente; nenhum modelo pode sumir ou incluir-se em outro; por ser complementares, as descrições são interdependentes de uma mesma realidade e, portanto, nenhuma descrição do fenômeno em si mesma abarca a totalidade do fenômeno.

Para estas afirmações, o princípio de complementaridade se apoia na **complexidade dos realidades** e na **seletividade de nossa percepção** ao tratar de captar estas realidades. *“(...) Se constata como diferentes pessoas e, inclusive, uma mesma pessoa em momentos ou situações diferentes, ordena os elementos de sua percepção de acordo a seus interesses presentes, necessidades, valores, sensibilidade perceptiva, capacidade de formar imagens e metáforas repertório descritivo prévio, etc., de tal forma que o fruto da conceitualização da mesma realidade pode variar muito em sua essência e características”* (Miguelez, 1993: 134).

A força e inegabilidade destes postulados descritos acima, adiantam a nova noção e uso da racionalidade que, de lineal-indutiva-dedutiva passa a ser estrutural-sistêmica.

“pode existir uma ciência que não se embaça exclusivamente na medição e uma compreensão da realidade que inclua tanta a qualidade e as relações das coisas percebidas como a experiência delas e que, diante disto, possa ser chamada de científica?” (Miguelez, 1993: 178)

II.3.3- Razão: nova compreensão enquanto função Cerebral

A grande capacidade e ilimitada potencialidade que tem o cérebro humano para conhecer e decifrar a natureza da realidade que o rodeia, é requisito a nossa compreensão da razão humana. Para tanto, encontramos nas publicações do epistemólogo Miguel M. Miguelez (1993) a descrição (e, portanto, orientação) de mais de quinze anos de estudos sobre as últimas e variadas pesquisas nesta área...(...) *“mas concretamente, uma visão clara da riqueza e dinamismo da mente humana, da interação da parte consciente e inconsciente, entre a área racional e a afetiva, nos ajudará a deslumbrar a necessidade de uma teoria diferente com respeito a racionalidade e a adotar um nova postura epistemológica”* (Miguelez, 1993: 21).

Atualmente cerca de meio milhão de investigações são feitas sobre o cérebro e as expectativas são ilimitadas. Miguelez (1993) assinala a necessidade de utilizar estes novos

conhecimentos na compreensão da origem, dinâmica e êxito do pensamento, especialmente quando é divergente, inovador e enriquecedor. É preciso que a teoria de sentido a prática.

Síntese e Destaques

O autor inicia a argumentação desta problemática expondo sobre a complexidade estrutural e funcional. Que podem ser resumidas conforme a seguir:

- cérebro possui 2% do peso do corpo, mas consome 20% de sua energia , sendo composto de 10 a 15 mil milhões de neurônios, e mais de 20 milhões de sinapsis (100 vezes mais complexas que a rede telefônica mundial),etc.;
- a velocidade de processamento de informação do sistema nervoso supera o que equívale a mais de 300 páginas de um livro normal por segundo;
- toda experiência sensorial (consciente ou inconsciente)é registrada e pode ser evocada posteriormente dadas as condições. Algo parecido acontece com nosso conhecimento hereditário inconsciente que constitui uma base de potencialidade muito maior;
- cérebro e sentidos se utilizam dos princípios halográficos, para armazenamento de informação: ou seja, conserva a informação da totalidade e assim o todo esta em cada parte e estas no todo.

Conclusão - O cérebro é um sistema aberto de sistemas abertos cuja a operação em conjunto é imensamente complexa e esta mais além de todo o imaginável. Qual o sentido desta assombrosa capacidade do cérebro?

Wilder Penfield (neurologo, neurocirurgião) identificou *duas áreas* no córtex cerebral: as *comprometidas* desde o nascimento com funções específicas (motora e sensoriais) e as áreas *não comprometidas*, dedicadas a processos mentais superiores, sem localização concreta e onde sua função não esta determinada geneticamente, mas disponível para a realização de um futuro não programado. Enquanto nos animais a maior parte da córtex cerebral possui áreas comprometidas, no homem, a maior parte não esta comprometida.

As interconexões de neurônios não é direta. De fato, o mundo *lá fora* esta conectado com o *aqui dentro* através de milhões de frágeis fibras nervosas sensoriais: únicos canais de informação da realidade. Portanto a sensação é uma abstração e não uma cópia da mundo real.

Referente a *complementaridade das estruturas cerebrais*, foi outorgado o Prêmio Nobel de 1981 em medicina a Roger Sperry pelos seus estudos nesta área. Seus resultados afirmam que cada um dos hemisférios cerebrais parece ter suas próprias sensações, percepções, pensamentos, sensibilidade e memória. O *hemisfério esquerdo*, que é consciente, realiza todas as funções que requerem um pensamento analítico, elementar e atômico; seu modo de operar é digital sucessivo (passo por passo); recebe a informação dado por dado, a processa em forma lógica, discursiva, causal e sistemática, raciocina verbal e matematicamente, onde toda decisão depende da anterior. Portanto, seu modo de pensar lhe permite conhecer uma parte de cada vez, não todas nem o todo. Por outro lado, o *hemisfério direito*, cujo processo é predominantemente inconsciente, desenvolve todas as funções que requerem um pensamento ou uma visão intelectual sintética e simultânea de muitas coisas ao mesmo tempo. Está dotado de um pensamento intuitivo que é capaz de percepções gestálticas. Portanto, apreende o todo, em forma holística, complexa, não linear, simultânea, associativa e acausal. (obs.: o esquerdo processa 40 bits por segundo, o direito 10 milhões).

John Eccles, recebeu o Prêmio Nobel de 1980 sobre transmissão neurológica de um hemisfério a outro, descobrindo um tráfego de impulsos em ambas direções que supera 4 milhões por segundo, 4000 Megahertz. Este tráfego mantém os 2 hemisférios trabalhando juntos e sua integração é uma função complexa e de grande transcendência ao desempenho do cérebro. De fato, ambos hemisférios, possuem uma estrutura e desenvolvem atividades especializadas, mas que se complementam; com efeito muitas funções de codificação, armazenamento e recuperação de informação dependem da integração destas funções em ambos os hemisférios (obs.: em caso de atrofia de um, o outro opera como se fosse um cérebro completo, embora menos eficiente mesmo na realização de suas próprias funções).

II. 3.3.1- Dinâmica do pensamento criador

A respeito da dinâmica deste pensamento, o criador, o autor inicia sua discussão, denunciando o paradoxo que existe neste assunto, uma vez que, ao mesmo tempo que se objetiva este tipo de pensamento, não se cultiva e, quando surge espontaneamente, ele é perseguido. Porque? Segundo o mesmo autor, porque ele é visto como sinônimo de revolução, anarquia e desestabilizador do sistema.

Este pensamento criador segue por várias etapas ou passos:

1. Primeiramente deve existir uma motivação de grande significado intelectual ou emocional. Somente através da mesma, a mente inicia a tarefa de buscar e recuperar lembranças, imagens, melodias, etc., integrando todo o conteúdo de forma a conter uma significação pessoal.
2. existe um tempo de incubação, onde a atividade da mente se encontra explorando os diferentes conteúdos dos módulos existentes em ambos hemisférios. Do direito vai para o esquerdo e vice-versa, incorporando e integrando a riqueza e significação própria dos conteúdos que deseja, transformando-os em experiência consciente.
3. nosso cérebro possui uma divisão em hierarquias de controle. O nível superior, o mestre é o Eu, a mente consciente, em si, auto-consciente - auto-reflexiva. Ou seja, esta mente tem a função de ser mestre, superior, interpretativa e controladora em sua relação com o cérebro, uma vez que aceita ou rejeita, usa ou modifica, valoriza e analisa os conteúdos que lhe oferece o cérebro em relação. A mente auto-consciente desempenha o papel principal de ação na busca, seleção, descobrimento, organização e integração dos conteúdos. É um processo ativo e complexo, que implica uma grande interação entre o consciente e o inconsciente.

O caráter racional do homem o leva, em certos casos, a negar a si mesmo e a desconhecer aquela parte que se apresenta como uma aparente incoerência ou ameaçadora. As vezes é autêntico este antagonismo entre as tendências racionalistas e a intuição, é como se o diálogo entre os hemisférios direito e esquerdo ainda não tivesse terminado.
4. é sumamente importante a relação entre o sistema límbico (emoções) e o neurocortex frontal (cognitivo). De fato estão unidos através de uma grande rede de canais de circulação em ambas as direções. Ambos se influenciam mutuamente. Hoje tende-se a acreditar que são um único sistema. Assim os estado afetivos adquirem uma importância extraordinária, já que podem inibir, distorcer, excitar ou regular os processos cognitivos. Conclusão esta, que poderá mudar muitas práticas anti-educativas, que não se preocupam em criar o clima ou atmosfera afetivos necessários para facilitar os **processos de aprendizagem** e o fomento ao desenvolvimento da criatividade.
5. Frente a um problema novo a mente consciente se utiliza da experiência passado como premissa de solução. No entanto, a solução do problema exige relações ou estruturas novas e originais a mente consciente força as coisas na direção errada, na direção do conhecido, do velho do trilhado, do já sabido, é dizer nos leva por uma caminho **estéril**. Entretanto o esforço não é inútil, mas proveitoso, uma vez que seleciona idéias pertinentes e que podem ter conexão com o problema. Quando a mente consciente deixa de forçar estas idéias **numa**

determinada direção, elas se unem entre si e com outras mobilizadas por um processo inconsciente e natural - **nunca esta união é fruto do acaso, pois o acaso não é criativo.**

6. A verdadeira intuição é uma visão intelectual de uma relação que pode ser o significado, alcance ou estrutura de um problema ou situação; é espontânea, íntima e inesperada, instantânea e intensamente clara, e não acontece por via da irracionalidade. Este forte sentimento de convicção, em grande parte é gerado por uma tormenta de desencadeia o sistema límbico, ou seja, possui um grande componente emotivo.
7. Existe lógica no conteúdo duvidoso da intuição? Geralmente é tachada de irracional, de anti-científica e sem lógica. Os maiores gênios tiveram que suportar isso. *“O coração tem razões, que a própria razão desconhece”* (Pascal). Trata-se aqui não de sentimentos, mas da função cognoscitiva da intuição, que é capaz de sintetizar e apreender a totalidade de uma realidade ou uma situação dada. Portanto segue uma lógica implícita, impossível de se captar a nível consciente devido a complexidade e rapidez das relações que estão em jogo.

Segundo Miguelez (1993), a educação precisa, agora, objetivar a harmonia entre as três diferentes partes do cérebro; o hemisfério esquerdo, direito e o sistema límbico. Somente assim o cérebro terá condições de aumentar sua eficiência que, quando em desarmonia, não supera o 7% de suas possibilidades. Também a serenidade e a paz emocional são indispensável para que o eu os módulos se abram na busca incessante da mente auto-consciente, inclusive para que possam enfrentar o risco e o temor ao fracasso).

A função ativa da mente auto-consciente (Eu) é capaz de provocar mudanças nos acontecimentos neuronais, formando e criando, assim seu próprio cérebro. *“Está muito claro que nosso cérebro é, ao menos em parte, o produto de nossa mente”*. De fato, *“perdemos partes consideradas do cérebro sem que isso interfira em nossa personalidade...(...) Os fenômenos mentais transcendem claramente os fenômenos da fisiologia e da bioquímica”* (Sperry; 1981).

Convém enfatizar que os processos criativos, assim como o pensamento original e produtivo, não são ações isoladas nas pessoas mas impregnam toda a personalidade; é dizer, não são algo que se toma ou se deixa, que se entrega ou que se adquirir em um momento, como numa “oficina de criatividade”, numa “semana da criatividade” e coisas deste estilo. A verdadeira criatividade é favorecida e propiciada num clima permanente de liberdade mental, uma atmosfera geral, integral e global que propicia e estimula, promove e valoriza o pensamento divergente e autônomo, a discrepância raciocinada, a oposição lógica a crítica fundamentada. Como podemos constatar tudo isso é algo que se proclama muito de palavra, mas que se sanciona, de fato, em todos os níveis de nossas instituições “educativas”. Sempre é

perigoso defender uma opinião divergente. Os representantes do status tomam suas precauções contra esses “insistentes perturbadores da ordem”, contra esses “desestabilizadores do sistema”. Por isso, não resulta nada fácil possuir(manter) uma opinião própria. Isto exige ousadia intelectual, esforço e valentia, e uma personalidade muito segura, independente e autenticamente madura. Todos os inovadores, por mais beneméritos que sejam considerados pelas gerações posteriores, tiveram que pagar por isso. Assim aconteceu a Copérnico, Galileu, Newton, Darwin, Freud, Einstein e a muitos outros, tanto no como das ciências na das humanidades e artes.(Miguelez)

II.3.3.2- Dinâmica da Inércia Mental e de sua Superação

Se, por um lado, estudos demonstram a imensa capacidade mental, também, por outro, assinalam a frustração desta potencialidade na maior parte dos seres humanos. Justificam este fato nos hábitos mentais, tão freqüentemente estimulados por nosso estilo educacional.

Como bem coloca Miguelez (1993), nossa atividade mental *“tende a selecionar, em cada observação, não qualquer realidade potencialmente útil, mas somente aquela que possui um significado pessoal. Este significado “pessoal” é fruto de nossa formação prévia, das expectativas teóricas adquiridas e das atitudes, crenças, necessidades, interesses, medos e ideais que tenhamos assimilado. (...), assim, realmente não conhecemos até onde o que percebemos é produto de nós mesmos e de nossas expectativas culturais e sugestões aceitas”* (1993:43).

Merleau- Ponty, também foi bastante consciente desta realidade ao dizer que *“estamos condenados ao significado”* (apud in Miguelez, 1993: 43).

Pensar, portanto, constitui um real desafio para a mente humana. É por isso que *“os estados mentais opõem grande resistência à mudança, buscando sua auto-preservação, são muito duradouros através do tempo e mudam muito lentamente”* (1993: 45):

Neste sentido, segundo análise deste mesmo autor, todo treinamento, instrumento bastante utilizado nas diversas práticas atuais, também é uma certa *“incapacidade treinada” - “(...) quanto mais aprendemos como fazer algo de uma determinada forma, mais difícil nos resulta depois aprender as fazê-lo de outra; devido a isto, a função da experiência pode ser tanto um estímulo como também um freio para a verdadeira inovação e criatividade”* (Miguelez, 1993: 45).

Asfixia metodológica, outra denominação utilizada por este mesmo autor para assinalar outra limitação imposta pela metodologia científica - já denunciada também por Kuhn, 1978; Polanyi, 1969; Feyerabend, 1975; Maslow, 1982) - “(...) *para a qual todo o reduz a caminhar por onde já se caminhou, a explorar como antes se explorou, a pensar como antes se pensou e, em resumo, a não fazer nada que antes não se tenha feito, cortando-lhe, desta forma, as asas e o vôo à melhor imaginação criativa e ao pensamento original e produtivo*” (1993: 46).

“Para chegar ao ponto que não conheces deves tomar um caminho que tampouco conheces” (São João da Cruz; 1400 d.C.).

O racionalismo empírico, objetivo, exato na qual perpassa o paradigma que atualmente busca-se retificar, educa e incentiva a utilização fragmentada dos hemisférios cerebrais, como bem argumenta Miguelez: “(...) *atividades excessivamente analíticas e racionalistas do hemisfério esquerdo pode suprimir diretamente, através do corpo colosso, a ação intuitiva-criativa do hemisfério direito ou impedir que o produto deste seja acessível à aquele, é dizer, que chegue a ser consciente*” (1993: 47).

“Para que a mente trabalhe de forma eficiente necessita uma boa dose de intenso aprendizagem... e uma notável liberdade interior e ousadia pessoal” (Miguelez, 1993)

Entre as condições necessárias ao pleno exercício da capacidade mental, Miguelez aponta, como primeiro lugar, a ousadia intelectual. Em outras palavras, a criação de um clima permanente de liberdade mental que, inclusive, promova e valorize o pensamento divergente e autônomo, a discrepância racional, a oposição lógica e a crítica fundada.

Também aponta para a importância de se possibilitar acesso aos melhores e mais avançados conhecimentos, de se aceitar a imaginação figurativa (analogias, metáforas, modelos ilustrativos) como instrumento de conhecimento e de se fomentar uma grande fé e confiança na capacidade mental.

“...nos exige também a renúncia, pelo menos temporalmente, ao que pode apresentar-se, num dado momento, como a única ordem aparente, a única lógica sempre usada, a única racionalidade sempre aceita, e que se permita certa entrada ao que de princípio pode apresentar-se com uma aparente desordem, caos e sem sentido...” (50)

II.3.4- Razão: resgatando sua totalidade

“Por razão entendo o fator distintivo próprio daquela nível da natureza chamado homem, isto é, a capacidade de dar-se conta do real segundo a totalidade dos seus fatores” (GIUSSANI, 1993:31). O mesmo autor, coloca ser a razoabilidade - modo de agir que expressa e realiza a razão - uma exigência estrutural do homem.

Destacando o caráter unitário, afirma Giussani: *“O homem é uno, e a razão não é uma máquina que se pode arrancar do resto da personalidade para fazê-la agir sozinha (...) A razão é imanente a toda a unidade do nosso eu, é organicamente relacionada”* (1993:48).

Quando o homem busca conhecer algo ou se relaciona com o objeto já conhecido, está, de fato, depositando interesse. De alguma forma este algo possui um valor, lhe comove, lhe toca, provoca uma reação ou, em outras palavras, concretiza o sentimento. *“O sentimento é, portanto, o inevitável estado de ânimo consecutivo ao conhecimento de qualquer coisa que atravessa ou penetra o horizonte de nossa experiência”* (1993:50).

Assim sendo, *“A razão é ligada ao sentimento e por ele condicionada...(…) para conhecer um objeto, a razão deve “acertar as contas” com o sentimento, com o estado de ânimo. É filtrada pelo estado de ânimo e, de qualquer jeito, implicada nele”* (1993:51). Faz, contudo, uma ressalva: *“(…) o sentimento tem que ser imaginado como uma lente: todo objeto englobado por esta lente é trazido mais perto da energia cognitiva do homem, assim, a razão pode conhecê-lo mais fácil e seguramente...(…) então, o sentimento é essencial à visão, não no sentido de ser ele quem vê, mas no sentido de representar a condição para que o olho, ou a razão, vejam segundo sua natureza...(…) se o cristalino sofre de catarata e enxerga mal, ou se é muito côncavo ou convexo e não vê bem de perto ou de longe, o problema não é arrancar o cristalino, mas ajustar o foco das lentes...(…) o problema, portanto, não é que o sentimento seja eliminado, mas que seja colocado em seu justo lugar”* (1993:55).

Como saber se a realidade percebida é verdadeira? Na visão deste mesmo pensador, a razão para conhecer certos valores ou tipos de verdade segue diferentes métodos - palavra grega que significa “através do caminho” (processo). Este método será, segundo o mesmo, imposto pelo objeto. *“(…) O uso da razão é uma flexão da capacidade que o homem tem de conhecimento, a qual implica diversos métodos, segundo o tipo dos objetos. Não há método único; a razão é polivalente, rica, ágil e móvel”* (1993:38).

Um método traz certezas matemáticas; outro, certeza científica; outro, certeza filosófica; o quarto método, traz certezas do comportamento humano, certezas “morais”. Dentre as três primeiras, ninguém nega, de fato, que H₂O, através de um destilador, traduz água. Tampouco que $(a+b)(a-b) = a^2 - b^2$, ou mesmo, que se “um ser humano tem direitos, a mulher é um ser humano, logo, tem os mesmos direitos que o homem”. É necessário afirmar, contudo, que existe

outro “*âmbito da realidade do qual a nossa razão (ou consciência) pode dar-se conta: o campo das realidades ou verdades morais*” (1993: 40).

Moral no sentido etimológico da palavra é o que define o comportamento humano, que em latim se diz “*mores*”. Sobre os comportamentos humanos, a razão deve utilizar-se de outro método que se compara mais ao método do gênio ou do artista, que chegam à percepção do verdadeiro através de sinais. Foi assim que Newton ao ver cair a maçã encontrou um sinal para uma grande hipótese, induzindo uma intuição universal. Este é o método que me faz compreender que minha mãe me quer bem, e através do qual também estou certo de que muitos são meus amigos. Não é fixado mecanicamente, mas, segundo o mesmo autor, é intuído pela inteligência como único sentido razoável, único motivo adequado para explicar a convergência de determinados “*sinais*”. O ponto de encontro dos milhares de sinais mostra seu sentido adequado: que minha mãe me quer bem.

“A demonstração para atingir uma certeza moral é um complexo de indícios cujo único sentido adequado, cujo único motivo adequado, cuja única leitura razoável, é esta certeza” (GIUSSANI, 1993: 43)

Esta possibilidade da razão ser movida para além do sinal, aponta o caráter provocador desta realidade. Diz Giussani: “*O olhar para a realidade não causa em mim um resultado como sobre uma película fotográfica; eu não gravo apenas a sua imagem, mas também sou solicitado e movido*” (1993: 173). Neste sentido o sinal é uma realidade cujo sentido é outra realidade, da qual a razão busca alcançar. Neste sentido, o razoável não esgota a experiência no seu aspecto perceptivelmente imediato.

O tecido da vida é, de fato, uma trama de exigências. Quatro são as categorias originais do caráter de exigência da vida:

a) ***exigência da verdade***: é, simplesmente, a exigência do significado das coisas, da existência. “A verdade: o significado real de cada coisa está no nexos percebido entre esta coisa e a totalidade, o fundo, o último”. Isto implica uma abertura insaciável frente a realidade. b) ***exigência da justiça***; c) ***exigência da felicidade***: é a exigência de realização de nós mesmos; d) ***exigência do Amor***: esta exigência abre o homem e o remete a um outro. De fato, para este autor, o caráter de todas estas exigências, acenam para algo além de si, como ao seu destino e ao seu objetivo.

“Se queremos salvar a razão; se quisermos ser coerentes com esta energia que nos define, se não queremos renegá-la, o seu próprio dinamismo nos obriga a afirmar a reposta exaustiva para além do horizonte da nossa vida” (GIUSSANI, 1993: 182).

Estas exigências existenciais, ainda segundo Giussani, coincide com “*o compromisso radical de nosso eu com a vida*” (1993: 79), onde a natureza de nosso eu (face interior; “coração”) também, exprime certas perguntas - “Por que, no fundo, vale a pena viver? Por que existem a dor, a morte? Qual o significado último da existência? De que e para que é feita a realidade?” - que exigem uma resposta total, que abranja todo o horizonte da razão, afirmando o significado de tudo.

“...imaginar infinito o número dos mundos, e o universo infinito, e sentir que a alma e o nosso desejo seriam ainda maiores do que tão grande universo; e sempre acusar as coisas de insuficiência e maldade, e sentir carência e vazio e, portanto, tédio, parece-me o maior sinal de grandeza e nobreza que se vê na natureza humana”

Leopardi, em “Pensamentos”

II.3.5 Razão Plena nas Práticas-Organizacionais: Mudança, Qualidade e Aprendizagem

O ser humano resiste a ser despojado de seu atributo essencial - a razão”

Guerreiro Ramos

Alberto Guerreiro Ramos surge na defesa de uma nova ciência das organizações que não pode concretizar-se, senão à luz da *razão plena*, amputada pelas modernas relações de mercado. “(...) *Torna-se claro que a teoria da organização precisa ser reformulada sobre novos fundamentos epistemológicos. Dos dias de Taylor até hoje, a teoria da organização(...) - tem sido, em grande parte, uma ideologia do sistema de preço de mercado. Só sobreviverá se for transformada numa teoria realmente viável, fazendo-se sensível aos pontos cegos de sua conceitualização e redefinindo-se sobre bases substantivas*” (RAMOS: 1984: 136).

Esta substantividade, para este mesmo autor, significa o resgate daquela esfera da razão que, antes das diretrizes de mercado, era sua própria referência. “*Até que emergisse a sociedade de mercado (...) o conceito de racionalidade, classicamente, revestira-se sempre de nuances éticas, e chamar um homem ou uma sociedade de racional significava reconhecer sua fidelidade a um padrão objetivo de valores postos acima de quaisquer imperativos econômicos*” (1984:122).

Apresentando um paradigma denominado de paraeconômico, Ramos (1984) considera o mercado um enclave legítimo e necessário, mas limitado. Buscou defender, neste sentido, através

da delimitação organizacional, um modelo que atenda a multidimensionalidade humana na formulação dos sistemas sociais.

“(...) a produção deveria ser empreendida não só para proporcionar a quantidade bastante de bens de que o homem necessita para viver uma vida sadia, mas também para provê-lo das condições que lhe permitam atualizar sua natureza e apreciar o que faz para isso. (...) Mais ainda, a produção é igualmente um a questão moral, em razão de seu impacto sobre a natureza como um todo” (1984:199).

Hoje, além desta nova ciência das organizações, começamos a conviver com uma exigência bastante forte em todas as formas de organização social: a **Qualidade Total**. Vários são os significados atribuídos à palavra *Qualidade*: desde produção sem defeitos, eficiência, atendimento das necessidades do cliente e sua satisfação, até a própria satisfação do trabalhador. Sem esta última, demonstra-se obsoleta qualquer das demais expectativas. Qualidade, como esta sendo entendida, pressupõe um padrão e ações que devem ser desejadas e efetivadas por todas as pessoas na organização. Trata-se de um esforço global, onde se requer, antes de mais nada, um novo perfil profissional: *comprometido, participativo e responsável*.

“Qualidade representa o desafio de fazer história humana com o objetivo de humanizar a realidade e a convivência social. Não se trata apenas de intervir na natureza e na sociedade, mas de intervir com sentido humano; ou seja, dentro de valores e fins historicamente considerados desejáveis e necessários, eticamente sustentáveis. A intensidade da Qualidade não é da força, mas da profundidade, sensibilidade, criatividade” (Pedro Demo).

Observa-se hoje, que um dos caminhos em direção ao exercício da razão em sua plenitude se concretizam nas ditas **Organizações de Aprendizagem**. Estas foram estruturadas a partir da recente mudança de mentalidade, do novo paradigma que permeia o conhecimento e as formas de organização atual. Representando, de fato, a busca do equilíbrio entre a racionalidade instrumental e substantiva dentro do espaço organizacional, estas organizações requerem:

- a) uma nova concepção de organização, onde a inteligência participativa seja seu principal ativo. A inteligência é vista como.... Neste contexto, a dinâmica empresarial caracteriza-se pela interação entre equipes de trabalho e não como um simples agrupamento de indivíduos;
- b) a reconceitualização dos meios de produção - até então caracterizados como equipamentos, capital e recursos humanos - que passam a constituir-se de inteligência concentrada, de capacidade de adquirir/ aplicar conhecimentos e de Know-why (habilidade de articular uma compreensão conceptual de uma experiência) , capazes de dar às pessoas a possibilidade da construção de novos modelos (DRUCKER, apud Handyu, 1990).

c) o conhecimento das estruturas (organizacional, social, educacional, política) que delimitam a liberdade de ação, afim de que as pessoas possam atualizar sua multidimensionalidade, expressando o que RAMOS (1984) denomina de um *homem parentético*^{*}.

A principal característica destas organizações, consiste em estimular a capacidade inata que as pessoas tem para aprender, rompendo com o paradigma de serem “*organizações de controle*”. Para tanto, torna-se essencial a incorporação das disciplinas (uma série de princípios e práticas que devem ser aplicados) elaboradas por PETER SENGE (1990), descritas a seguir:

a) Domínio Pessoal:

Trata-se da crença em si mesmo, no desenvolvimento de capacidades e potencialidades inerentes em cada qual e em conforme aos objetivos e aspirações pessoais. Ao se tornar uma disciplina, o domínio pessoal incorpora um esclarecer contínuo sobre o que é importante e um aprender, também contínuo, a enxergar com mais clareza a realidade do momento. Pessoas com alto nível de domínio pessoal vivem num *modo contínuo de aprendizagem*.

Aliás, na visão de SENGE (1990), estas pessoas: possuem um sentido especial de vida, que vai além dos objetivos e metas ocasionais; fazem da realidade do momento um aliado, e não um inimigo; aprendem a identificar e trabalhar com as forças de mudança ao invés de resistir a elas; são profundamente inquisitivas, procurando sempre ver a realidade com maior clareza; sentem-se ligadas ao próximo e à vida em si; não abrem mão de sua individualidade; sentem-se parte de um processo criativo maior, no qual podem influir, mas que não podem controlar unilateralmente.

O que os dirigentes determinados a promover o *domínio pessoal* podem fazer?

Segundo SENGE (1990), deve-se criar um ambiente onde as pessoas tenham a liberdade de criar objetivos, onde a investigação e o compromisso com a verdade seja uma regra e onde o desafio ao *status quo* perpassa aspectos obscuros da realidade que as pessoas tendem a evitar (processo contínuo, sempre em andamento).

b) Modelos Mentais:

* RAMOS (1984) ao analisar a evolução das organizações descreveu três modelos de homem que permeiam os ambientes de trabalhos: 1) *o homem operacional*: caracterizado por sua unidimensionalidade física/econômica; 2) *o homem reativo*: regido pelas regras sociais e pelo ajustamento passivo ao meio; 3) *o homem parentético*: dotado de uma consciência crítica e vontade própria, é capaz de participação e mudanças.

É a consciência das idéias profundamente arraigadas que influenciam a maneira de cada um encarar o mundo e as próprias atitudes. A disciplina se constitui em trazer à superfície, testar e melhorar as imagens internas que se tem do mundo. Nas organizações, muitas idéias brilhantes nunca chegam a ser colocadas em prática por serem conflitantes com imagens internas dos indivíduos, limitando sua maneira de pensar e agir.

O desenvolvimento da capacidade de uma organização de trabalhar com modelos mentais envolve o aprendizado de novas técnicas e a implementação de inovações institucionais que ajudem a colocar essas técnicas em prática:

-“*Planejamento como Aprendizado*” e “*Conselhos Administrativos Internos*”, administrando modelos mentais dentro da Organização;

- *Técnicas de Reflexão*: cuidam da desaceleração dos nossos processos de raciocínio, a fim de nos tornarmos mais conscientes de como formamos nossos modelos mentais e de como eles influenciam nossas ações:

1. *Saltos de Abstração* = pulamos de detalhes para conceitos gerais com tanta rapidez que nem chegamos a pensar - limite ao aprendizado;

2. *Coluna da Esquerda* = começar a “ver” como nossos modelos mentais atuam em determinadas situações: o que eu estou pensando e não estou dizendo em relação a determinada situação;

3. *Equilíbrio entre inquirição e defesa* = se combinam as técnicas de defesa e inquirição fazendo um “*questionamento recíproco*”, onde cada qual expõe suas idéias à opinião do grupo;

4. *Teoria defendida versus teoria adotada* = a aprendizagem resulta em mudanças de atitude, não simplesmente da assimilação de novas informações e da formação de novas idéias. É vital reconhecer a diferença que existe entre a teoria que defendemos (*o que dizemos*) e a teoria que adotamos (*a teoria que está por trás das nossas ações*). Enquanto esta diferença não for reconhecida, não ocorrerá aprendizagem.

c) Objetivo Comum:

Representa a convergência de valores e compromissos compartilhados por todos na organização. É criar uma identidade comum, um sentido de missão na vida. Os objetivos comuns nascem sempre de objetivos pessoais, o que lhes dá energia e gera engajamento. Os indivíduos não sacrificam seus interesses pessoais pelo objetivo comum, uma vez que este se torna uma *extensão dos seus objetivos pessoais*.

“As organizações que pretendem criar objetivos comuns estimulam continuamente seus membros a desenvolver seus objetivos pessoais” (SENGE; 1990).

De fato, objetivo pessoal é algo que *vem de dentro de nós*. O verdadeiro objetivo não pode ser compreendido isoladamente da idéia do nosso propósito de vida. Pode-se dizer que nada acontece enquanto não houver objetivo, mas é igualmente verdade, que um objetivo sem um propósito não passa de, simplesmente, uma boa idéia e agitação. Por outro lado, o propósito sem objetivo fica indefinido.

d) Aprendizado em Grupo:

Constitui-se de um processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Dentro da organização da aprendizagem em grupo é necessário: 1) canalizar o potencial de muitas mentes, de maneira que a inteligência em conjunto seja maior do que a individual; 2) empreender ações inovadoras e coordenadas; 3) promover o processo de influência dos membros de um grupo sobre outro. Neste contexto, a prática do diálogo e da discussão é imprescindível.

“Através do diálogo as pessoas podem ajudar umas às outras a perceberem as incoerências de suas idéias, o que tornará o raciocínio coletivo cada vez mais coerente” (SENGE; 1990: 220).

e) Raciocínio Sistêmico

É uma estrutura conceptual, um conjunto de instrumentos e de conhecimentos desenvolvidos, que tem por objetivo tornar mais claro o todo e mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo. É a quinta disciplina porque integra as demais, fundindo-as num conjunto coerente de teoria e prática e mostrando a sua interdependência.

II.4- Abordagens Psicológicas: Percepção, encontro de Sentido e Conscientização - Rumo à Integração.

II.4.1- Psicologia da Gestalt

II.4.1.1- A Caminhada nos Estudo Perceptivos

Foi através dos diversos estudiosos preocupados com este tema, que surgiu a terminologia gestalt (palavra que significa “boa forma) e que, posteriormente, Perls os utilizou na criação da gestalt-terapia.

Os psicólogos gestaltistas continuando os estudos de Christian von Ehrenfels (1886-1932), um dos precursores da gestalt, que enfatizara desde o início do século que “*o todo é uma realidade diferente da soma de suas partes*”, estudaram, essencialmente, num primeiro momento, os mecanismos fisiológicos e psicológicos da percepção e as relações do organismo com seu meio.

Em seguida, estenderam seu trabalho à memória, à inteligência, à expressão e, finalmente, à personalidade como um todo. Salientam os paralelismos entre o domínio físico e o domínio psíquico, que em geral obedecem leis análogas, e se “*ergueram contra o dualismo entre matéria e espírito, entre objeto e seu princípio: o objeto não tem uma forma, é uma forma, uma gestalt, um todo específico, delimitado, estruturado, significante*” (Singer,1987:38).

Todo campo perceptivo se diferencia em um fundo e em uma forma, ou figura. A forma é fechada, estruturada. É a ela que o contorno parece pertencer. Não podemos distinguir a figura sem um fundo: a gestalt se interessa por ambos, mas, sobretudo, por sua inter-relação.

A percepção depende, ao mesmo tempo, de fatores objetivos e de fatores subjetivos, cuja importância relativa pode variar. A pessoa tende a isolar as “boas formas” ou as “formas plenas” que regem as relações entre organismo e meio.

Por meio de célebres experiências de laboratório, os gestaltistas mostraram a relação dialética entre sujeito e objeto, dando um golpe fatal nas crenças da época, relativas à pretensa “objetividade científica”: demonstraram que “*o aspecto do objeto depende das necessidades do sujeito, e, inversamente, que a necessidade do sujeito depende do aspecto do objeto*” (Kofka,1982). Assim, por exemplo, a sede far-me-á distinguir de imediato uma fonte longínqua em uma paisagem e, paralelamente, a visão da fonte atizará minha sede.

Só o claro reconhecimento da figura dominante, para mim, num dado instante, permitirá a satisfação de minha necessidade e, depois disso, sua dissolução (ou retração) tornar-me-á disponível para uma nova atividade física ou mental. Sabemos que o fluxo sem entrave desses ciclos sucessivos define, em gestalt-terapia, o estado de “boa saúde”.

Não é o propósito desta pesquisa expor detalhes sobre a psicologia da gestalt. Nos limitaremos a expor apenas aqueles aspectos pertinentes à compreensão do tema proposto.

II.4.1.2 Princípios na Organização da Percepção

Wertheimer propôs alguns princípios da organização da percepção. Deve ficar claro que, no seu contexto, ele falava da organização da percepção visual, das leis que regem os modos como os olhos percebem os objetos no espaço.

Ponciano fez a transposição destas leis físicas para os modos como as pessoas percebem a realidade que as circunda, em termos de comportamento. Para tanto, assim justifica: *“partindo do princípio que o homem é um todo integrado, que se relaciona com o universo como um todo no qual está, também ele, todo imerso, podemos afirmar que o modo como as pessoas vêem fisicamente a realidade externa, geográfica, tem muito a ver com o modo como elas se relacionam com seu meio comportamental e psicológico. É aí que nos baseamos para semelhante transposição”* (PONCIANO; 1985: 68.

Os princípios da organização de percepção propostos por Wertheimer, são os seguintes:

a) *proximidade*: os elementos próximos no tempo e no espaço tendem a ser percebidos juntos

b) *similaridade*: sendo as outras condições iguais, os elementos semelhantes tendem a ser vistos como pertencentes à mesma estrutura.

c) *direção*: tendemos a ver as figuras de maneira tal que a direção continue de modo fluido.

d) *disposição objetiva*: quando vemos um certo tipo de organização, continuamos a vê-lo, mesmo quando os fatores do estímulo que levaram à percepção original estão agora ausentes.

e) *destino comum*: os elementos deslocados, de maneira semelhante, de um grupo maior tendem eles próprios, por sua vez, a ser agrupados.

f) *pragnanz*: as figuras são vistas de um modo tão bom quanto possível, sob as condições de estímulo. A boa figura é uma figura estável.

II.4.1.3- O todo e a Parte

Quando nos deparamos com algo, a nossa percepção o capta como um todo e a seguir percebemos suas partes. Neste sentido, a escola da gestalt, não teme em afirmar o que Ponciano assim expressou: *“podemos afirmar que o todo é anterior às suas partes. Embora feito de*

partes, o todo como ente atualiza sua essência, no momento em que ele está de fato inteiro, completo"...e, continua, "O todo, na realidade, perde muito de seu significado, da sua importância intrínseca, no momento em que, para ser analisado, é dissecado em suas partes. O todo é um fato fenomenológico global..." (1985:70).

Max Wertheimer, afirmou: *"O dado está, em si mesmo, estruturado (gestalt) em graus variáveis; consiste em todos mais ou menos definitivamente estruturados e em processos-globais, com suas propriedades e leis do todo, tendências e características do todo e determinações das partes pelo todo. As peças aparecem quase sempre como partes no processo global"* (1938:14).

Trata-se, portanto, de um problema de estruturação da experiência humana e, no que se refere à percepção, ela vem sempre estruturada, ainda que feita em partes ou de subtodos. O seu caráter estrutural é tal, que qualquer elemento novo que se introduza, nos leva à percepção de uma nova estrutura. A experiência só chega até nós de modo completo, quando ela é experimentada como um todo, ainda que este todo seja apenas um esboço da realidade do ser como tal.

Weis (1967) nos dá o exemplo da teia de aranha como um todo formado de sistemas inter-relacionados. Diz ele: *"As mudanças feitas pela aranha perto do centro da teia têm efeitos que, literalmente, podemos ver reverberarem em toda a teia, como quando uma aranha de jardim faz vibrar a sua teia em resposta a um intruso. Podemos ver que as múltiplas interconexões entre as partes da teia explicam a sua ação, mas estas interconexões desafiam qualquer análise das partes - logo, o todo é diferente da soma das partes".* Na realidade, a percepção é determinada pelo caráter do campo como um todo. Ele não é uma soma, nem produto de partes, ele é uma realidade per se.

II.4.1.4- Figura e Fundo

O estudo da percepção, sob o ponto de vista da acuidade visual, está presente desde o início do século, com os estudos de Jaensch e Kotz. Em 1912, Rubin usa a expressão figura e fundo, ao assinalar que *"destaca-se uma parte da configuração total do estímulo (figura) enquanto uma outra parte recua e é mais amorfa (fundo)"*.

A atenção voltou-se então para os "buracos" ou aspectos do nada em torno e, no seio das formas ou de algo. Koffka (1975: 188) assim expressa este interesse: *"Se as coisas têm forma, poderemos concluir que a estrutura não a tem? E se for este o caso, de onde vem esta*

diferença?". Questões estas que, após intensivos estudos e experimentos, o levou a concluir que *"toda organização perceptual é organizada dentro de uma estrutura, e desta dependente... (...) já fornecemos várias demonstrações de que as figuras estão na dependência funcional de seus respectivos fundos"* (1975: 222).

Posteriormente, o trabalho com "figuras reversíveis" feito por Rubin e outros, demonstrou que uma figura pode ser alternadamente figura e fundo. O trabalho de Lewin e outros com a "teoria de campo" demonstrou que os campos podem assumir atributos de figuras e vice-versa.

Mas, como o campo se torna figura? E como é que uma figura, depois de aparecer, vinda do campo e desenvolver aquilo que os psicólogos da gestalt chamam de "boa forma", "pragnanz" ou "caráter fisionômico", tende a desaparecer novamente no campo?

Há vários precedentes na forma de insinuações e especulações, tais como a discussão de Kofka sobre o "caráter de exigência" das figuras, ou o comentário de Wertheimer que afirma que *"uma transformação tem lugar a partir do que eu quero para o que a situação exige"*; ou ainda, a afirmação de Goldstein de que *"a relação primeiro plano/ plano posterior é a forma básica de funcionamento do sistema nervoso"*. De fato, foi necessária a pesquisa "organísmica" deste último - Goldstein e outros, para demonstrar que figura/fundo e princípios relacionados podiam ser aplicados à motivação total e ao processo de ação dos seres humanos.

Mas foi Perls, juntamente com sua esposa Laura, que aplicou de forma mais perceptiva e meticulosa as descobertas da gestalt, especialmente figura/fundo, à psicoterapia. Foi através dele que se postulou a hipótese de que *"...a nossa necessidade ou interesse mais premente tende a vir naturalmente para o primeiro plano de atenção, enquanto todo o resto tende a retroceder para o fundo"* (MARC JOSLYN; 1977: 306).

II.4.1.5- Teoria Organimística de Goldstein

Uma das leis mais conhecidas da gestalt-psicologia, a lei da "boa forma" ou "pregnância", afirma que sempre predominará aquela "configuração" (gestalt, conjunto organizado de figura e fundo) que tiver uma organização mais estável, ordenada, harmoniosa, livre de fatores supérfluos ou arbitrários. Quando um evento qualquer altera este estado de equilíbrio, torna-se evidente a tendência das partes de se reorganizarem de tal modo que a energia se redistribui e o equilíbrio se restabelece no nível que as condições do "campo" ou contexto o permitirem.

O princípio de que a organização é o dado primeiro e que ela se dá numa configuração de figura-fundo, e as leis daí decorrentes, foram usados por Goldstein para apreender a dialética vital da relação organismo-meio e os processos de adaptação do organismo. Seu ponto de partida forma os estudos com veteranos de guerra com lesões cerebrais. Ampliando seus achados para o comportamento em geral e para uma teoria da personalidade, Goldstein refere a noção de figura-fundo ao processo motivacional e comportamental, pelo qual o organismo seleciona no meio aquilo que necessita para sua conservação.

“Sob este ponto de vista, o mundo não é para o organismo um mundo de leis físicas e químicas, mas um mundo de sinais e significados” (TELLEGEN; 1984: 38).

Fundamentalmente, Goldstein *postula ser um homem um todo unificado, o que ocorre em uma parte afeta o todo*. Desta forma, toma qualquer fragmentação em corpo, psique, sentimentos, emoções, sensações, etc.; como elementos isolados e independentes, em uma tentativa equivocada.

O Outro princípio importante, afirma a respeito da existência de um impulso de **auto-regulação**, pelo qual todo indivíduo é constantemente motivado à procura de atualizar suas potencialidades.

Também os conceitos de figura e fundo são usados por Goldstein como forma de explicar o organismo. Ou seja, o indivíduo continua sendo visto como um todo, apesar de estar composto por membros diferenciados e extremamente articulados. Algo, quando se destaca, torna-se figura. O fundo permanece como uma realidade contínua.

Além destes conceitos estruturais, apresentam-se outros como:

* **Auto-realização**: motivo do indivíduo que se completa quando são satisfeitas as necessidades.

* **Pôr-se de acordo com o Meio Ambiente**: organismo e meio se influenciam mutuamente. é necessário perceber o interior e, ao mesmo tempo, colocar-se diante das limitações do meio : *entre o querer e poder*.

O modelo biológico de Goldstein foi retomado por Perls quando escreve: *“(...) a formação de uma gestalt, a emergência de necessidades, é um fenômeno biológico primário. Assim abolimos toda a teoria do instinto e consideramos o organismo simplesmente como um sistema que está em equilíbrio e que deve funcionar adequadamente. Qualquer desequilíbrio é experienciado como necessidade a ser corrigida. (...) A situação mais urgente emerge e, em qualquer caso de emergência, você percebe que ela prevalece sobre qualquer outra atividade. Portanto, chegamos agora ao fenômeno mais importante de toda patologia: auto-regulação versus regulação externa” (1977:34).*

II.4.1.6- Aqui e Agora

Embora este conceito tenha evoluído dentro da gestalt, sob a influência de posições místicas ou orientais, ele provém da psicologia da gestalt e está intimamente ligado à solução isomórfica apresentada pela psicologia da gestalt.

Quando se fala aqui e agora, estamos de fato perguntando, em termos da psicologia da gestalt, se a experiência de uma percepção passada de um objeto ou forma influencia ou não a visão de um objeto que se está vendo aqui e agora. Lembremos que dentro do conceito de campo, o campo fisiológico não é apenas o corpo, mas também a realidade ou o locus onde o corpo se encontra e age. Estamos falando do princípio da contemporaneidade, isto é, *“a experiência presente é explicável a partir de sua relação com o campo fisiológico e cria uma situação a-histórica, e que o passado passa a ter um valor relativo”* (PONCIANO; 1985: 78).

De fato, a gestalt não nega a influência do tempo na percepção e no comportamento presente, apenas *“ênfatizam que a experiência passada deve ter modificado a condição presente do organismo, antes que possa exercer qualquer efeito. Assim, um conhecimento completo do presente nada deixaria fora da explicação causal imediata, enquanto que um estudo do passado seria prejudicado pelas distorções causadas por eventos anteriores pelos posteriores assim como pelas complexidades introduzidas pela participação do efeito histórico no campo presente”* (KOFKA; 1975:290).

Segundo Kohler, existem três tipos de variáveis que podem influenciar a percepção: genéticas, históricas e presentes. O presente ou o aqui e agora convivem com o organismo e com o passado que são uma história, numa relação de figura e fundo, de todo e parte. É o princípio da contemporaneidade.. Assim, presente e aqui e agora se equivalem. Se eu tenho o presente, eu tenho tudo de que eu necessito para compreender e experienciar a realidade como um todo.

II.4.1.7- Situação Inacabada

Uma característica importante da percepção é o movimento do indivíduo em direção à finalização. Uma figura é vista como uma imagem completa, limitada - *“(…).em alguns casos a pessoa que está percebendo chega até mesmo a compensar visualmente falhas no contorno da figura como, por exemplo, quando vê pontos separados como a figura de um círculo”* (...)

Numa série de experimentos com crianças, Zeigarnick descobriu que as atividades não completadas tendem a ser lembradas com mais clareza e urgência do que as atividades completadas. Lewin, Kofka e outros, perceberam mais tarde que essa modesta descoberta poderia ter sido deduzida do princípio geral de que uma figura tende ao fechamento ou a se completar. Perls percebeu que a maioria dos problemas humanos podiam ser encarados como figuras incompletas ou necessidades do passado, interrompidas, intrrometendo-se no presente sempre de novo, numa tentativa de serem resolvidas ou completadas.

Mais do que um reflexo perceptual, este impulso em direção ao completamento de unidades experienciais é também *“um reflexo pessoal básico freqüentemente impedido pelos fatos sociais da vida, que interrompem as pessoas, que estão no processo, de fazer muitas das coisas que querem. Estas ações não completadas são forçadas a ficar no fundo, onde permanecem - inacabadas e incômodas - geralmente distraindo o indivíduo da tarefa que ele tem diante de si”* (POLSTER, 1979:45).

Por outro lado, mais adiante, Polster também afirma que a maioria dos indivíduos tem uma grande capacidade para situações inacabadas - *“felizmente, porque no curso da vida estamos condenados a ficar com muitas delas”* (1979:49).

II.4.1.8- Contato, Fronteira de Contato do Eu e Resistências - Construção do Sujeito

Somos a partir de nosso encontro com aquilo que não somos. Desenvolvemos nossa **identidade singular** a partir de nossas **relações** e de nossa capacidade em **diferenciar-nos** das mesmas. Esta dupla habilidade - de relacionar-se e diferenciar-se - chamamos **contato**.

É através das **fronteiras de contato** entre o eu e o outro (ou meio) que o intercâmbio acontece, que me afirmo enquanto personalidade, me construo, me modifico e amadureço.

“Contato é um processo consciente de encontro entre dois seres, - eu e o outro, eu e o mundo - através do qual uma mudança ocorre produzindo crescimento, provocado pelas diferenças das partes em ação. Todo contato, portanto, é por natureza transformador” (Ponciano, 1985: 127).

O melhor exemplo para entender o processo humano de ser e de crescer, encontramos analogamente na célula. É através de sua membrana que o organismo regula sua relação, permitindo a seleção dos nutrientes e a saída dos dejetos. Desta habilidade depende a vida da célula. Se esta permeabilidade (no nosso caso, a fronteira de contato) é muito rígida, a célula morre de inanição; se é muito frágil, a célula corre o risco de desmanchar-se, de perder-se no

meio que a contém. A célula, portanto, cresce às custas de seu vínculo com o meio ambiente, mantém uma identidade, uma diferenciação em relação a ele, por meio dessa fronteira que, ao mesmo tempo, a separa e a une intimamente com o entorno que a contém.

Com o homem o processo de ser e deixar de ser, de crescer e viver, também, depende da qualidade do seu contato. Sem relação não é possível o crescimento, e se isto é correto no nível biológico, mais ainda no nível psíquico e emocional.

O que possibilita a **qualidade do contato** é a *awareness*. De fato, toda *awareness* envolve contato, mas nem todo contato envolve *awareness*. O contato funciona como um toque no outro, uma percepção de uma realidade, um encontro com a mesma, mas não necessariamente uma mudança no campo comportamental.

“A mudança só ocorre quando ao contato se segue a consciência de sua totalidade, quando a consciência se dobrou sobre si mesma, ultrapassando a fase do contato” (Ponciano: 128)

Portanto, a força permanente do crescimento é o contato e a garantia de que esse contato produzirá mudanças é a *awareness*. Conservação e crescimento são funções do contato. O processo de mudança se coloca entre esses dois pólos: crescer e conservar-se.

Outro aspecto importante para se compreender a dinâmica do contato, são as **resistências** que, segundo a Gestalt, não constituem-se como obstáculos ao contato, mas sim, como **formas de contato** que o sujeito ou o grupo mantém com o meio que os cerca. Elas, assim como no contexto da física, assumem um papel controlador e protetor. Para sobreviver o indivíduo caminha entre um duplo movimento, o de manter e o de se livrar dela, ainda que momentaneamente.

“Este movimento de resistir e acomodar-se, de ter que organizar suas próprias fronteiras e alargá-las ao mesmo tempo, é fundamental ao crescimento. (...) sem fronteiras, (...) cairá num fundo caótico e com fronteiras rígidas demais viverá uma situação de ser figura sem vida, sem criatividade” (Ponciano, 1985: 126).

Da mesma forma que a membrana regula seletivamente o comércio interno-externo, elas também limitam a passagem da experiência com a qual o sujeito entra em contato. Desta forma delimitam a identidade, configurando a organização do campo perceptivo através daquilo que selecionam e priorizam. Por outro lado, quando desajustadas, apresentam-se como verdadeiros empecilhos ao crescimento e transformação, assim como à auto-realização.

Para ilustrar este último caso, onde a resistência se volta contra o próprio sujeito, relatamos, por exemplo, o caso daquele soldado que, perdido numa ilha e tendo a guerra já terminado, continua a fazer uso de suas armas. Ele precisa descobrir que suas armas já não são

mais necessárias ou, ainda mais, que o que está produzindo a guerra em sua vida são as próprias armas que outrora pareciam defendê-lo.

O caminho para impulsionar o homem rumo às mudanças (para largar as armas e abraçar o novo), não perpassa, segundo a gestalt, em atacar e destruir as resistências. Ao postular ser a identidade, assim como, suas fronteiras e resistências que as consolidam, uma unidade, onde tocar uma significa tocar todas; entende que “*violar as resistências é violar o indivíduo*” (Spangenberg; 1996:17).

Neste sentido, o caminho deve ser o de integrar essas forças resistentes, de forma a permitir que o novo possa ser motivo de crescimento e, ao mesmo tempo, manutenção da identidade.

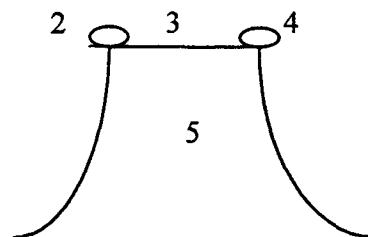
II.4.1.9- Os Ciclos de Contato

“Viver é contato. E o foco da gestalt-terapia está na qualidade do contato. (...) Ver é contato, ouvir é contato, pensar é contato, ter consciência é contato que sempre se tem consciência de alguma coisa; mover-se é contato, manipular, falar, lutar, qualquer tipo de relação viva que ocorra na fronteira eu-não eu. Contato é o processo contínuo de reciprocidade em que o homem e mundo se transformam” (Tellegen; 1984: 85).

Neste sentido, contato pressupõe um processo onde algo se destaca de um fundo dado (pessoal, interpessoal, ambiental). Uma figura se delinea, exerce atração ou exige atenção, mobilizando energia para uma ação que busca completar a situação, necessidade ou desejo, afim de que a mesma figura possa se desfazer e uma nova surgir. Este processo chama-se ciclo de contato.

GINGER (1995) propõe o seguinte esquema para visualização de um ciclo gestáltico:

1. Pré-contato (excitação)
2. Comprometimento
3. Contato
4. Descomprometimento (contato final)
5. Pós-contato (retração - assimilação)



O surgimento de uma figura e o completar do ciclo não é tão simples assim. Em cada fase do processo pode surgir impedimentos, dissociações, conflitos, interrupções. A gestalt, denomina estas interrupções de disfunções de contato. Não é objetivo nosso, se estender neste sentido.

Cabe ressaltar, contudo, que muitos de nossos comportamentos e reações, quando sem sentido, desajustadas e descomprometidas, resultam da falta de consciência sobre a relação de determinada figura com seu fundo.

II.4.2- Logoterapia

O termo “logos” é uma palavra grega e significa “sentido”. A logoterapia portanto, concentra-se no sentido da existência humana, acreditando que a *busca de sentido* na vida é a *principal força motivadora* no ser humano. O sentido é entendido por Frankl em dois níveis distintos: o sentido supremo, caracterizado pela missão que a pessoa percebe frente ao mundo, e o sentido do momento, que representa o significado específico da vida de uma pessoa numa dada circunstância. Nota-se portanto, como não se pode falar apenas de um sentido universal da vida, mas também de múltiplos sentidos para serem realizados em cada situação concreta.

Cabe ressaltar entretanto que, para Frankl, não somos nós quem damos o sentido à situação. Caso assim fosse, a vida seria um borrão inexpressivo, como o teste de Rorschach, no qual projetaríamos qualquer significado que quiséssemos. Do contrário, Frankl vê a vida como um quebra-cabeça com uma figura escondida, onde após virar o desenho em diversas direções descobrimos a figura oculta na miscelânea de traços. Da mesma maneira devemos virar nossa vida em todas as direções até encontrar o significado oferecido em todas as situações. Ou seja, cada momento que atravessamos nos oferece um sentido para preencher - *a oportunidade para agir significativamente*.

Opondo-se ao pandeterminismo das correntes de pensamento, Frankl concebe o homem como um ser livre e responsável. Quanto a liberdade Frankl diz: “Ao homem pode-se arrebatá-lo tudo, salvo uma coisa: a última das liberdades humanas - a eleição da atitude pessoal ante um conjunto de circunstâncias - para decidir seu próprio caminho”(Frankl,1982:154). Também a responsabilidade, na ótica da logoterapia, tem uma conotação particularmente importante. É pois definida, como a capacidade que temos de dar respostas à vida e de assumir aquilo que fazemos. Portanto, a responsabilidade é a habilidade de responder.

Ao declarar que o ser humano é uma criatura responsável e precisa realizar o sentido potencial de sua vida, Frankl salienta, que o verdadeiro sentido da vida e dos momentos deve ser descoberto no mundo e não dentro da pessoa humana ou de sua psique, como se fosse um sistema fechado. Chama-se esta característica constitutiva de “*autotranscendência da existência*”

humana”. Ela denota o fato de que o ser humano sempre aponta e se dirige para algo ou alguém diferente de si mesmo - seja um sentido a realizar ou outro ser humano a encontrar. O que se chama de auto-realização não é, para a logoterapia, de modo algum atingível, pela simples razão de que quanto mais a pessoa se esforçar, tanto mais deixará de atingi-lo. Em outras palavras, para Frankl, auto-realização só é possível como um efeito colateral da autotranscendência.

Para Frankl, fenomenologicamente, o homem pode descobrir o sentido da vida através de três caminhos fundamentais:

- quando experimenta que é capaz de dar algo ao mundo, realiza valores de criação;
- quando descobre que além de dar pode receber algo, vive valores de experiência;
- quando é forçado pelas circunstâncias a limitações de toda ordem e está impossibilitado de realizar os valores acima, resta-lhe assumir uma atitude frente à situação. Neste caso temos os valores de atitude.

Sobre os valores de criação (incluem todas as nossas criações intelectuais, artísticas, de trabalho e realização profissional) que manifestam necessidades humanas fundamentais, tema de nossa especial atenção, Frankl coloca:

“Enquanto os valores criadores ou sua realização ocupam o primeiro plano na missão de vida do homem, o campo de sua realização concreta coincide, em geral, com o do trabalho profissional. O trabalho pode representar, em particular, o espaço onde a peculiaridade do indivíduo se enlaça com a comunidade, cobrando com isto seu sentido e seu valor. No entanto, este sentido e este valor correspondem, em cada caso, a obra (como uma obra em função da comunidade), e não a profissão concreta enquanto tal” (Frankl;1950:153).

Percebe-se portanto, que no pensamento de Frankl, não é a profissão em si mesma quem dá ao homem a possibilidade de realizar-se, mas é a utilização que se faz de cada profissão. Ou seja, não importa o **que** se faça, o sentido reside no **como** o faz. Este *como*, por ser sempre pessoal, único e insubstituível, confere um sentido que ultrapassa os limites na qual cada profissão se encerra, transformando o trabalho em um meio para um fim superior à ele mesmo. Assim sendo, tantas tarefas consideradas terríveis e pouco realizantes como, por exemplo, no caso das enfermeiras que devem limpar as feridas, as defecações, etc. dos pacientes; podem, ao mesmo tempo, a partir de palavras de aconchego e de carinho, encontrar no trabalho uma oportunidade para apoiar e incentivar a cura dos seus pacientes. Estas enfermeiras com certeza, na visão logoterápica, como coloca Frankl, “abrem as possibilidades de dar um sentido pessoal e próprio ao meramente profissional” (Frankl;1950:155).

Pois bem, estas possibilidades as oferece toda profissão, sempre quando o trabalho seja devidamente compreendido. Uma inadequada visão, ou mesmo, os tantos trabalhos que não

possibilitam essa margem de liberdade por onde cada qual possa expressar sua criatividade e personalidade, podem frustrar o homem e produzir o vazio existencial, segundo Frankl, “doença do século xx”.

II.4.2.1- Viktor Frankl: auto-realização x auto-transcendência

Frankl adota a questão fundamental do ponto de vista antropológico: a autotranscendência da existência humana. O ser humano busca, acima de si próprio, algo que não é ele mesmo, um sentido a cumprir ou um outro ser para além de si mesmo. O que se dá por três caminhos. Em primeiro lugar, descobre um sentido no que faz ou crê. Vê também um sentido em viver algo ou amar alguém. Enfim, às vezes, o descobre inclusive nas situações desesperadas com as quais se enfrenta desvalidamente. O que importa é a atitude que permite ao homem dar o testemunho do qual só o homem é capaz.

Frankl, indo ao âmago da questão, afirma: “A transcendência de si mesmo, constitui, assim, a essência da existência humana”(1978:11). Ou seja, a vontade de sentido é a razão para ser feliz, sendo que este - o sentido - é uma potencialidade que se encontra latente em cada situação e que deve ser descoberto pelo próprio homem na sua relação que estabelece com o meio, o outro, o fora dele.

Se a pessoa perde o sentido ela volta-se para si mesma. Frankl afirma que no momento em que a pessoa apenas se preocupa com algo dentro de si mesma, está doente. Para isto usa o exemplo de nossos olhos, que são autotranscendentes. O olho tem a tarefa de perceber o mundo ao seu redor. No momento em que o olho percebe qualquer coisa dentro de si, ele está doente. Por exemplo no glaucoma, por um aumento de pressão intra-ocular. A auto-transcendência da pessoa humana exige a complementação de um sentido que se encontra sempre fora do indivíduo. Na verdade o homem não deve perguntar pelo sentido da existência, mas sentir-se interrogado pela própria existência. A vida lhe faz uma pergunta e ao respondê-la tornar-se-á ser responsável.

Assim, se refere Frankl a este tema sobre auto-realizar-se através de auto-transcender-se:

“ (...) quien se fija tal autorrealización como meta, pasa por alto y olvida que el hombre en último término puede realizar-se sólo en la medida en que logra la plenitud de un sentido fuera en el mundo no dentro de sí mismo. En otras palabras la autorrealización se escapa de la meta elegida en tanto se presenta como un efecto colateral, que ya defino como

“autotranscendencia” de la existencia humana. El hombre apunta por encima de sí mismo hacia algo que no es él mismo, hacia algo o alguien, hacia un sentido cuya plenitud hay que lograr o hacia un semejante con quien uno se encuentra” (1982:21).

Abrham Maslow, expoente representativo dos estudos sobre auto-realização confessa compartilhar da mesma opinião: *“Segundo minha própria experiência, concordo com Frankl em dizer que as pessoas que buscam a auto-realização diretamente, separada de uma missão na vida, de fato não a alcançam”* (1969:17).

II.4.3- Percepção x Encontro de Sentido x Motivação

O sentido, como a logoterapia o entende, é algo bem simples: uma potencialidade latente em cada situação e que deve se descoberto - portanto, percebido. De fato, há tempo, o grupo de psicólogos alemães que trabalhavam no campo da percepção, mostraram que o homem não percebe as coisas isoladas e sem relação, mas as organiza no processo perceptivo como um **todo significativo**.

“Um homem entrando num recinto cheio de gente, por exemplo, não percebe apenas gotas de cor e movimento, rostos e corpos. Percebe o local como uma unidade, na qual um elemento, selecionado entre os outros presentes, sobressai, enquanto os outros ficam em segundo plano. A escolha de qual elemento se distinguirá é o resultado de muitos fatores, e todos eles podem, juntos, ser englobados no termo interesse. Enquanto há interesse a cena total parecerá organizada de modo significativo. Apenas quando há completa falta de interesse, a percepção é atomizada e o lugar é visto como uma confusão de objetos sem relação entre si” (PERLS; 1973:18).

Portanto, toda percepção envolve uma motivação em ver o significativo. Existe grande correlação entre os postulados de Frankl sobre a *“vontade de sentido”* com as experiências acumuladas pelos representantes da Gestalt. Kofka e Kohler muito enfatizaram esta relação nas leis da organização da gestal, onde a vontade de sentido é primariamente um fenômeno perceptivo. Ou seja, a tendência inata à organização perceptiva manifesta uma tendência a organizar os fenômenos em padrões ontologicamente significativos.

Davidoff (1983) afirma que a motivação pessoal, as emoções, os valores, os objetivos, os interesses, as expectativas e outros estados mentais influenciam o que as pessoas percebem. Nossa tendência, segundo a mesma, seria dar ênfase aos aspectos dos dados da realidade que se

acham em harmonia com nossas crenças. As expectativas influenciam nossas ações que, por sua vez, afetam a conduta das pessoas percebidas. “..(...) Quando valorizamos algo, a nossa tendência é a de ver essa coisa como maior do que é. Reconhecemos as coisas que nos interessam mais depressa do que as que nos aborrecem. Muitas vezes vemos o que esperamos ver “ (DAVIDOFF; 1983: 243).

Então se tendemos a perceber aquilo que nos motiva e, por sua vez, nos motiva o significativo, o que acontece quando vários fatos nos motivam simultaneamente? Segundo Perls (1973) , o organismo saudável parece operar através do que podemos chamar de escala de valores.

E ainda sobre estes valores, como bem coloca Ponciano, “ *Qualquer que seja o objeto do nosso conhecimento, independente de nossa vontade, ele possui um significado que lhe é inerente ex se, independentemente da atribuição que lhe queremos dar. É evidente que a pessoa humana tende a atribuir significado a todo e qualquer objeto de que se aproxima e, de certo modo, tenta criar a relação a partir da atribuição que ela confere às coisas. As coisas, entretanto, existem e coexistem conosco independentemente da existência que lhe queiramos atribuir* “ (1985:24).

Frankl coloca que os valores não podem se confundir com os sentidos, eles ajudam a compreender melhor o significado concreto de uma situação particular. Segundo este autor, o homem possui através da consciência a capacidade de perceber ou intuir os valores e de captar o significado da situação presente, na singularidade que lhe é própria.

O sentido então, como é aqui entendido, encontra-se fora do indivíduo. O homem consegue captá-lo através da voz da consciência que, como fenomenologicamente entendida, é sempre “de algo”. Ou seja, existe a partir das relações que estabelece.

II.4.4- Conscientização

A conscientização é um processo que deve ser experienciado, explorado, expandido e aprofundado, como forma de tornar o homem mais ajustado a si próprio, a sua própria existência e se sentir bem com ela. De fato, várias abordagens centradas no estudo do homem, enfatizam a necessidade de “tornar o homem mais consciente” - requisito essencial ao desenvolvimento do seu potencial, integridade e responsabilidade frente à suas ações.

A escola da gestalt denomina tal processo de “*awareness*”, palavra traduzida por consciência, porém seu significado é muito mais amplo. Envolvendo um aspecto maior de consciência, pode também significar conhecimento, ciência, atenção, percepção, sensação da presença de algo - é uma forma de experienciar, é o processo de estar em vigilante contato com o evento mais importante no campo indivíduo-ambiente, com pleno suporte sensorio-motor-emocional-cognitivo-energético. Através desse contato, novos “*todos*” são criados. A integração de um problema é concretizada.

Perls referindo-se a importância do homem se engajar na tomada de consciência, assim diz: “ (...) *através desta consciência aqui, agora, nós nos consideramos como somos, vivos, distintos e similares aos outros e ao resto da existência. Isto nos coloca numa posição de poder contatar, ultrapassar fronteiras, superar diferenças, encontrar resoluções*” (1977:100). E, ainda faz uma ressalva: “*Parece claro, entretanto, que nossa percepção é a mais ambígua. Ela parece dividir-se, quebrar-se e esconder-se mais facilmente que a das rochas e plantas. A maior parte daquilo que falamos é a tendência aparente de dividir em figura (o que nós experienciamos intensamente) e fundo (o que é menos diferenciado). A figura está numa relação dinâmica com o fundo. Muito simplesmente, o que não pode estar aqui, está lá. o fundo é todo o resto, o mundo externo, os significados projetados, outros “eus” na forma de sonhos, nossos potenciais, qualquer outra coisa e qualquer outra pessoa*” (1977:101).

Finalmente, este mesmo autor propõe a necessidade de ampliar a percepção da parte que falta no campo total das possibilidades. Com esta orientação desenvolvida, o homem estará “ (...) *em condições de lidar com a realidade, mobilizando seus próprios recursos. Não mais reagirá com respostas fixas e com idéias pré-concebidas. Não gritará para obter apoio ambiental, pois poderá arranjar-se sozinha. Não mais viverá com medo de catástrofes ameaçadoras. Poderá avaliar a realidade experimentando as possibilidades. Abandonará a loucura por controle e deixará a situação (sempre mutável) ditar suas ações*” (PERLS; 1977: 26).

Stevens (1977) no seu livro “Tornar-se Presente”, coloca que nossa experiência humana pode ser dividida em três tipos de consciência, ou zonas de consciência: 1) *consciência do mundo exterior*: contato sensorial presente com objetos e acontecimentos; 2) *consciência do mundo interior*: contato sensorial presente com eventos interiores; 3) *consciência da atividade da fantasia*: isto inclui toda a atividade mental, além da consciência presente da experiência em andamento. Todo o explicar, imaginar, interpretar, adivinhar, pensar, comparar, planejar, recordar o passado, antecipar o futuro, etc.

O autor citado acima, enfatizou a importância de entrar em contato com a realidade de cada momento, do experimentar. *“Ao fazermos isto, tornamo-nos pessoalmente livres das fantasias, e nos afastamos das forças destrutivas que estas fantasias geram. Esta é a revolução da consciência sobre a fantasia, e dos vivos sobre os mortos. A maioria das revoluções pede que se dê a vida por uma causa. A revolução da consciência está acontecendo porque cada vez mais pessoas entre nós insistem em viver suas próprias vidas, recusando-se a dar a vida por uma fantasia. Você pode se juntar a nós apenas vivendo sua vida de maneira total, com consciência. Sendo nós mesmos, e não imagens, podemos responder uns aos outros diretamente, e chegarmos juntos a uma honesta responsabilidade (response-ability)”* (STEVENS; 1977: 343).

Tobin postula que o espaço por onde o indivíduo pode se integrar na sua totalidade afim de se auto-sustentar se encontra na consciência. Se engajar conscientemente nas constantes e mutáveis experiências vivenciadas, é o requisito para se alcançar a maturidade que, o próprio autor, define como sendo *“a transição do apoio ambiental para o auto-apoio”* (1977: 23). Facilitar o desenvolvimento de uma pessoa que, quando madura, *“desenvolve seu próprio potencial, diminui o apoio ambiental, aumenta sua tolerância à frustração e desmascara sua representação falsa de papéis infantis e adultos”* (1977:23), segundo este mesmo autor, significa dar-lhe a oportunidade, estando disponível como catalisador. Não há mais nada a se fazer, *“ela deve passar sozinha pelo processo doloroso do crescimento”* (1977:33).

Freud assumiu que a simples transposição de memórias inconscientes para a consciência seria suficiente para promover a cura. A psiquiatria existencial tem uma perspectiva semelhante, porém, mais ampla: assimilar e tornar disponíveis todas as partes da personalidade que foram alienadas.

II.4.5- Dinâmica de Grupo

O nome de Kurt Lewin é justamente identificado à dinâmica de grupo. Foi ele quem introduziu este termo no vocabulário da psicologia contemporânea. *“Forneceu igualmente à dinâmica dos grupos suas hipóteses de trabalho mais válidas, bem como seus instrumentos de pesquisa e suas técnicas de aprendizagem mais eficientes”* (MAILHIOT;1991:9).

Para compreender a obra de Lewin é essencial ter sempre presente que ele foi um dos primeiros e um dos principais teóricos do gestaltismo. Tanto seu estudo do desenvolvimento da

personalidade, como sua psicologia social - centrada sobre os pequenos grupos - se elaboram, se articulam e se edificam a partir das postulações gestaltistas.

Segundo o mesmo, os comportamentos dos indivíduos enquanto seres sociais são função de uma dinâmica independente das vontades individuais. Entende-se portanto, os fenômenos de grupo, como o resultante do conjunto das interações no interior de um espaço psicossocial. Nas suas próprias palavras: *“a estrutura de meio tal qual é percebida por um indivíduo depende de seus desejos, de suas necessidades, de suas expectativas, de suas aspirações, enfim de suas atitudes, enquanto o conteúdo ideativo do ambiente coloca o indivíduo em um determinado estado de espírito. É a relação de reciprocidade entre as atitudes do indivíduo e o conteúdo mental do meio que cria a situação da qual o comportamento é função”* (LEWIN; 1951: 43-59).

Segundo Lewin, as atitudes coletivas encontram-se no início e no fim do encadeamento dos fenômenos dinâmicos que produzem os comportamentos de grupo. Em outras palavras, Lewin sugere que toda situação social pode ser percebida e concebida como constituindo uma cadeia de fenômenos cuja resultante seria os comportamentos de grupo. Esta cadeia pode ser decomposta em vários tempos: primeiro, ao nível da percepção, em seguida ao nível do comportamento. Ao **nível da percepção**, as atitudes comuns a um grupo, isto é, suas atitudes coletivas, seus esquemas mentais e seus esquemas afetivos de adaptação à situação social determinam a perspectiva geral na qual os membros do grupo percebem o conjunto de uma situação. As percepções respectivas dos membros de um grupo, sobre a situação social, são condicionadas por suas atitudes coletivas. Por outro lado, ao **nível do comportamento**, os esquemas coletivos e as atitudes pessoais estão presentes no campo dinâmico, enquanto constituem uma inclinação para certos tipos de comportamento de grupo. Esta inclinação, por sua vez, ou cria uma atração por certos aspectos da situação ou uma repulsa em direção a outros aspectos ou regiões desta situação.

Para Lewin a razão profunda desta concepção em termos de interação das relações entre os diversos elementos de um fenômeno de grupo, percebido como um todo irreduzível a seus constituintes individuais, é a seguinte: dentro de uma perspectiva gestaltista não pode haver fronteiras imutáveis entre consciências individuais e um determinado meio. Para ele, a dicotomia entre pessoa e meio, introduzida pelos behavioristas, é arbitrária e gratuita. As pessoas, os objetos, as instituições, os grupos e os acontecimentos sociais são elementos das situações sociais. Estes elementos entretêm entre eles relações dinâmicas cujo conjunto somente determina a estrutura do campo social.

A partir deste conceito de campo social Kurt Lewin elabora algumas hipóteses sobre a dinâmica dos pequenos grupos. São elas:

- 1) o grupo constitui o terreno sobre o qual o indivíduo se mantém. Este terreno pode ser firme, frágil, móvel, fluido ou elástico. Sempre que uma pessoa não consegue definir claramente sua participação social ou não está integrada em um grupo, seu espaço vital ou sua liberdade de movimento no interior do grupo serão caracterizados pela instabilidade e pela ambigüidade;
- 2) o grupo é para o indivíduo um instrumento. Isto significa que o indivíduo mais ou menos conscientemente utiliza o grupo e as relações sociais que mantém em seu grupo como instrumentos para satisfazer suas necessidades psíquicas ou suas aspirações sociais;
- 3) o grupo é uma realidade da qual o indivíduo faz parte, mesmo aqueles que se sentem ignorados, isolados ou rejeitados. Deste modo, a dinâmica deste grupo, seja por processo de crescimento, de separação, de diferenciação, etc., afetará os indivíduos que o constituem. Seus valores, expectativas, aspirações, necessidades aí encontram gratificações ou frustrações;
- 4) o grupo é para o indivíduo um dos elementos ou dos determinantes de seu espaço vital. É no interior de um espaço vital - esta parte do universo social que lhe é livremente acessível - que se evolui ou desenvolve a existência de um indivíduo.

A superação, a atualização e o alcance dos objetivos pessoais, sem forçar ou romper os laços funcionais com a realidade coletiva - fundamento de toda existência - é o ingrediente essencial para toda adaptação saudável e participativa com o meio.

II.4.5.1- Grupo como Instrumento de Integração e Mudança

Para Lewin a mudança implica em uma modificação do campo dinâmico no qual o grupo se encontra. Para o mesmo, duas atitudes típicas podem ser observadas em relação a toda mudança. A atitude conformista condicionada pelas percepções sociais cristalizadas que percebem toda mudança do *status quo* como catastrófica. A atitude não conformista, ao contrário, é inspirada pelas percepções sociais que antecipam toda mudança do *status quo* como desejável e esperada. Geralmente, neste último caso, nota Lewin, as percepções e as atitudes dos não-conformistas não são suficientes pelo fato de não possuírem as técnicas de comunicação que lhe permitem operar as mudanças de clima e de atitudes no meio que desejam evoluir. Daí a necessidade de se poder contar com grupos-testemunhos compostos de átomos radiativos, segundo as próprias palavras de Lewin, que possuam ou dominem as técnicas de grupo tornando-os aptos a vencer as resistências emotivas à mudança social a ser introduzida no meio observado.

Como excelente gestaltista Lewin conclui que a mudança social para se operar exige que sejam modificadas as relações dialéticas que unem os três elementos seguintes:

1. as estruturas da situação social;
2. as estruturas das consciências que vivem nesta situação;
3. os acontecimentos que surgem nesta mesma situação social.

Para tanto é preciso: a) fazer um levantamento ou análise das percepções de grupo que caracterizam os indivíduos, os sub-grupos e o grupo; b) deduzir, prever ou derivar destas análises, conjeturas sobre a possível evolução destas percepções de grupo; c) finalmente, descobrir e prever os novos modos de comportamentos de grupo que estarão em harmonia com a reestruturação das percepções de grupo.

Portanto, é fundamental que os grupos se tornem conscientes e lúcidos da dinâmica inerente à situação, também, em evolução. Quanto a este aspecto, Perls assinala que o processo de conscientização se torna vantajado quando em grupo. Assim justifica: *“Muito do desenvolvimento individual pode ser facilitado fazendo-se experimentos coletivos - falar sem sentido, fazer experimentos de retraimento, aprender a compreender a importância da atmosfera, ou mostrar à pessoa “em foco” como ela aborrece, hipnotiza ou diverte o ambiente na tristeza ou em outras situações emocionalmente carregadas, reações em cadeia ocorrem com frequência. O grupo logo aprende a diferença entre o auxílio, apesar de bem intencionado, e o verdadeiro apoio. E ao mesmo tempo, o grupo aprende algo sobre si próprio, observando os jogos manipulativos e os papéis que o mantém estagnados”* (PERLS; 1977: 36-37).

MOSCOVICI ao referir-se a velocidade das mudanças que estão acontecendo no mundo atual em todas as áreas - das tecnologias aos valores - aponta a necessidade de *“darmos respostas profundas e qualitativas que passam, necessariamente, por mudanças e transformações significativas dos sistemas socioculturais em todos os níveis e segmentos, aí incluindo-se organizações, grupos e indivíduos”* (1994:73).

Dentro desse novo mundo que começa a configurar-se, *“ a tendência é que as organizações cada vez mais ampliem seu papel, deixando de ser somente unidades de produção de bens e serviços para ser também espaços sociais, onde os indivíduos, isolados ou em grupos, possam realizar aprendizagens mais significativas para o desenvolvimento dos seus potenciais inexplorados; onde tenham oportunidade de usar seus talentos em prol do próprio desenvolvimento e do desenvolvimento da organização, da sociedade e, numa perspectiva mais ambiciosa, da própria Terra, esta nave onde estamos reunidos para uma mesma viagem”* (MOSCOVICI; 1994: 73).

III ESTUDO DE CASO

III.1- A Organização: histórico, filosofia e objetivos

Em fevereiro de 1964 foi ativado e entregue à comunidade do Estado o primeiro hospital destinado exclusivamente a atender as crianças catarinenses. O hospital contava com 85 leitos, sendo acoplados a uma maternidade da Capital, com o objetivo de atender a demanda de todo o Estado.

Nesta época servia de campo para o ensino de Pediatria e Puericultura aos alunos de Medicina, através de um convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina. Mais tarde, o Hospital passou por modificações, oferecendo ensino de pós-graduação em Residência Médica e, aumentando assim, o número de integrantes do corpo clínico, assim como dos demais profissionais das diversas áreas da saúde. A qualidade aumentou em larga escala.

Após vinte anos, o hospital tornou-se pequeno para suportar a demanda de atendimento que vinha de todo Estado. Devido a esta demanda, o governo de Estado viabilizou a construção de um novo hospital. Assim, em março de 1979, foi inaugurado o atual Hospital Joana de Gusmão, ativado em 28 de dezembro do mesmo ano. Com uma área construída de 22.000m², constituída de dois pavimentos distribuídos em três níveis interligados por rampas, possui uma capacidade de atendimento para 212 leitos, sendo 154 ativados, 8 na UTI Neonatal, 3 salas de cirurgias e uma ainda desativada. Atualmente a organização conta com um total de 817 funcionários, 546 do sexo feminino e 269 do sexo masculino.

O hospital, de acordo com a política de saúde no setor médico hospitalar, visa promover o restabelecimento da saúde da criança (de 0 a 14 anos), proporcionando-lhe um tratamento adequado e assistência médica-psicossocial. Também tem por objetivo, atender gratuitamente a população infantil, quando apresentarem insuficiência de recursos.

Colaborando com o poder público na defesa da saúde e assistência médico-social, tem como principais princípios:

- *Direitos Humanos*: respeito aos direitos humanos, com ênfase aos direitos da criança e adolescente.
- *Humanização do atendimento hospitalar e ambulatorial*: atendimento do cliente como uma unidade bio-psico-social.
- *Valorização Profissional*: reconhecimento profissional através de valorização profissional.
- *Ética*: na conduta pessoal e profissional, segundo os critérios da associação de classe e direitos humanos.
- *Profissionalismo*: habilitação e capacitação na área técnica e humana.
- *Comprometimento*: envolvimento e compromisso com a organização

No ano passado, 1997, a atual diretoria iniciou o processo de implementação de programas de Qualidade - exigência da nova política de saúde Estadual.

III.2- Sujeitos do Estudo

Os sujeitos de nossa pesquisa são funcionários da Lavanderia do Hospital Infantil Joana de Gusmão. Todos eles possuem de 15 a 20 anos de serviço nessa mesma Instituição Hospitalar. Foram os mesmos divididos em dois grupos, afim de atender os dois turnos de trabalho.

Grupo 1 - oito mulheres

Grupo 2 - seis mulheres e um homem.

III.3- Contexto e Condições de trabalho dos Sujeitos do Estudo

A lavanderia, lugar de trabalho dos sujeitos desta pesquisa, possui os seguintes equipamentos: 3 lavadoras de 100kg, 3 torcedores de 50kg, 3 secadoras com 22kg de capacidade, 1 secadora de 50kg, 2 calandras (local onde as roupas são passadas), 5 carrinhos de aço inose para o transporte da roupa até a secadora.

O processo de trabalho pela lavanderia, começa pela coleta da roupa suja, que são recolhidas nas unidades de internação através de um carrinho fechado, apropriado para o recolhimento de roupas contaminadas.

O início da lavagem de roupas é realizada pelos homens e, é neste momento, que ocorre o maior contato com as roupas contaminadas, que por não serem separadas das restantes, exigem uma maior permanência na fervura. São lavadas cerca de 1.400kg de roupa ao dia, principalmente no período de inverno, onde aumenta o número de crianças doentes. Desta quantidade de roupa, 200kg são de cobertores, que são utilizadas tanto pelas crianças, como pelas mães que as acompanham, pelos funcionários do noturno e para as ambulâncias.

Também, neste início de processo, ocorre a utilização de produtos químicos. Os funcionários, para tanto, se orientam pela indicação dos fornecedores. Os produtos químicos vem ao hospital através do SES e são adquiridos através de licitação, onde o responsável pela lavanderia é chamado para dar um parecer técnico. A escolha, no entanto, se orienta pelo menor preço e não pela qualidade dos produtos. Este fato, vem exigindo o uso dos produtos em maior quantidade, acarretando maiores gastos. Sem contar os prejuízos dos tecidos, que acabam perdendo muito de sua qualidade devido às mesclas e diferenças do próprio produto.

Este problema não parece ser apenas resultado da falta de discernimento por parte do hospital. De fato, quando uma nova empresa entra para fazer parte da licitação, a chefia solicita cinco dias de intervalo, como forma de experimentá-lo e de apresentar um laudo técnico referente a qualidade do produto. Contudo, geralmente, os produtos são de uma qualidade durante a prova e de outra, bastante menor, quando na entrega regular.

A assepsia da área suja é feita diariamente, afim de evitar contaminação. Isto ocorre, pois os funcionários permanecem 12 horas, obviamente, com luvas e roupas adequadas. Não trabalham com máscaras e propês, sendo sempre lembrados da importância de manter as boas condições das luvas, caso quiserem se prevenir de infecções. Atualmente, devido a reclamações do centro cirúrgico, a comissão de infecção exigiu o uso de tocas na cabeça, o que vem encontrando resistência por parte dos funcionários do setor.

Com relação aos objetos - mamadeiras, seringas, agulhas, cabo de bisturi, lâmina de bisturi, fraldas sujas, gaze utilizadas, cabelos, etc. - costumam vir misturadas com as roupas. Chegou a somar-se um número de 15 por dia, advindas principalmente do centro cirúrgico. Atualmente o número de objetos encontrados junto as roupas vem decaindo (2 ou 3 por dia) e, inclusive, inexistindo. Esta redução ocorreu devido as discussões junto ao centro cirúrgico. A direção e as chefias de enfermagem atuaram em conjunto com os funcionários das unidades. Esta melhoria, de fato, reduz a sobrecarga do processo de trabalho na lavanderia que, já por si só, é bastante intenso.

A temperatura na área da lavanderia é bastante alta e, tanto no inverno como no verão, ocasiona muitos problemas à saúde dos funcionários. O barulho das máquinas também é bastante

alto, atrapalhando a qualidade da comunicação. Ambos dados, temperatura ambiente e barulhos, são apontados como fatores de maior estresse pelos próprios sujeitos.

Após a lavagem, a roupa é transportada através de carrinhos para as secadoras. Uma vez estando secas, as roupas são colocadas em mesas e, logo, passadas, dobradas e separadas em conforme com as unidades. O processo apenas acaba após a distribuição das roupas nas diversas unidades.

A lavanderia costuma perder muita roupa quando, nos finais de semana, a criança recebe alta e sai com a roupa do hospital. Também vem acontecendo esta perda com os cobertores, sem motivo aparente. Torna-se necessário, uma identificação das roupas, seja por carimbos e por qualquer outro método.

III.4- Método, Instrumentos e Procedimentos

O método utilizado neste estudo de caso é caracterizado como *qualitativo*, uma vez que busca compreender questões “(...) *de um nível de realidade que não pode ser quantificado*. De fato, “(...) *a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas*” (Minayo, 1994:21-22).

Esta forma de ir ao encontro de uma realidade, perpassa um processo construído, um ritmo, um ciclo. Segundo Minayo (1994) este ciclo de pesquisa começa com a **fase exploratória**, onde surgem as perguntas, os pressupostos, as teorias pertinentes e as questões operacionais para realizar o trabalho de campo. É o tempo reservado para construir o projeto de investigação.

Nosso trabalho, caracterizou esta fase com um enfoque hipotético-dedutivo. Trata-se de uma construção-seleção que parte previamente de um postulado como modelo de ação: no nosso caso, na necessidade de se trabalhar a percepção das relações e da experiência consciente das mesmas, como forma de possibilitar a integração pessoal e grupal e com isto, a qualidade de vida, de ações, de trabalho.

“*Ao construir o modelo, designam-se os resultados esperados a partir da hipótese, isto é, os resultados que seria necessário obter para que o modelo e a sua hipótese fossem confirmados*” (Quivy,1992: 260). Desta forma, o trabalho está ligado a uma vontade e a uma

identificação com o tema a ser estudado, permitindo uma melhor realização da pesquisa proposta.

Também vale justificar aqui a necessidade da revisão bibliográfica. “(...) *Podemos dizer que a pesquisa bibliográfica coloca frente a frente os desejos do pesquisador e os autores envolvidos em seu horizonte de interesse. (...) Esta forma de investigar, além de ser indispensável para a pesquisa básica, nos permite articular conceitos e sistematizar a produção de uma determinada área de conhecimento. Ela visa criar novas questões num processo de incorporação e superação daquilo que já se encontra produzido*” (Quivy; 1992:52-53)

Em seguida, inicia-se o **trabalho de campo**. Aqui realiza-se “(...) *um momento relacional e prático de fundamental importância exploratória, de confirmação ou refutação de hipóteses e construção de teorias*” (Minayo;1994:26).

Para a coleta dos dados, realizamos *observação participante* junto a organização hospitalar, *entrevistas não estruturadas* junto à direção do hospital e coletiva junto a ambos grupos trabalhados. Em seguida, aplicou-se os instrumentos através dos denominados grupos vivenciais. Formaram-se dois grupos: um com oito participantes e outro com seis. Nosso modelo de ação precisou, em muitos momentos, ir se reestruturando ou acompanhando o fluxo particular dos diferentes grupos e pessoas. Trata-se de uma abordagem fenomenológica de ação.

Minayo (1994) afirma ser este método de ação - os grupos vivenciais - uma das modalidades técnicas de pesquisa qualitativa. “(...) *sua aplicação se dá em uma ou mais sessões, em pequenos grupos de 6 a 12 componentes, com um animador que faz intervenções no decorrer das sessões. O papel desse animador não se restringe meramente ao aspecto técnico. A relevância da sua atuação está na capacidade de interação com o grupo e da coordenação da discussão*” (1994: 58).

Contamos para a realização dos grupos de duas facilitadoras: uma coordenadora dos exercícios e outra no papel de “ego auxiliador”. Com isto, busca-se acompanhar mais de perto e com maior eficiência as nuances e a apreensão do próprio processo, uma vez que, o que escapa a um facilitador, pode ser relevante ao outro. A conversão de ambos pontos de vista, a experiência mostra, ser mais enriquecedor e adequado a realização de dinâmicas grupais.

Os dados foram registrados sob a forma de “Diário de Campo”, contendo “Notas das Pesquisadoras” (Patrício, 1996) - onde se traduz os sentimentos e reflexões sobre a realização de cada encontro, sobre o andamento do processo.

Por último, elabora-se o **tratamento do material**, onde se produz o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo aporta de singular como contribuição.

“Neste momento procuramos estabelecer articulações entre os dados e os referenciais teóricos de pesquisa, respondendo às questões da pesquisa com base em seus objetivos. Assim, promovemos relações entre o concreto e o abstrato, o geral e o particular, a teoria e a prática”
(Minayo, 1994: 79)

Trivinos (1987) faz uma importante ressalva sobre a análise em pesquisas qualitativas que, apesar de ser mencionada como um capítulo distinto, ela acontece e se desenvolve durante todas as fases anteriores.

Para finalizar, expressamos aqui, que o produto final desta análise, desta pesquisa, assim como de tantas outras, deve ser encarado de forma aproximativa e aberta. Acreditamos que toda realidade pode ser apreendida através de uma forma. Nesta forma, os limites que ajudam a delinear seu significado, podem, num momento futuro, ser ponto de partida à outra realidade.

IV ELABORAÇÃO DE UMA METODOLOGIA

IV.1- Metodologia Proposta: Descrição das Atividades e Considerações

IV.1.1 Primeiro Encontro

Objetivo Geral: auto-percepção integral;

Objetivos Específicos: autoconhecimento, domínio-pessoal, apropriação da personalidade integral.

1o. Passo: apresentação dos participantes

Técnica: duplas conversam e depois um apresenta o outro no grande grupo.

2o. Passo:

Técnica: Identificação com Objeto

Consignias:

1. Coloca-se ao centro do grupo diversos tipos de objetos (deve-se tentar trazer objetos com as mais variadas características);
2. Olhem atentamente para eles e percebam qual é aquele por quem se sentem mais atraídos;
3. Quando estiverem seguros, podem se dirigir e apanhar o objeto em suas mãos;
4. Agora quero que tentem explorá-lo e conhecê-lo em suas diferentes características;
5. Um de cada vez, vai apresentar-se para o grande grupo como sendo o objeto escolhido, dando voz ao mesmo.

Considerações: este exercício que, de início, requer identificar algo fora e diferente da pessoa, geralmente nos transporta para uma experiência pessoal direta de auto-percepção. Faz parte de nosso movimento perceptivo, destacar como figura ou, em outras palavras, sentir-se atraído por aquilo que de alguma forma faz parte da própria personalidade e existência, seja pelo gosto, pelo significado, ou mesmo, pela emoção presente naquele contexto ou momento particular de vida. Por exemplo, pode-se escolher uma casa de brinquedo e ao apresentar-me como sendo ela, enfatizar que sou aconchegante ou fechada, quente ou fria, que possibilito uma vida familiar ou apenas a satisfação das necessidades de sobrevivência de algumas pessoas, que sou feliz ou triste, etc...

Da mesma forma, este método permite que os sujeitos do grupo se conheçam de uma forma diferente, informal e integral. É curioso e normal perceber com frequência os comentários que o próprio grupo faz: “isso tem tudo a ver com você”, “..é a sua cara”, “assim mesmo é ele”. Ou então, “olha esse lado que não sabia”, etc. O clima torna-se de um re-descobrimento e feedback saudável.

3o. passo: processamento individual, grupal e reflexões.

Neste momento, pede-se para que cada qual se conscientize da relação que percebeu entre a forma como apresentou o objeto (e não necessariamente, apenas, o objeto) e a forma como se percebe e se sente. Pontuações são feitas com cada um, como forma de enriquecer os diferentes aspectos que emergiram e a consciência deles como integrantes da própria personalidade, assim como das mudanças desejadas. Logo esta reflexão também acontece com a dinâmica grupal. Ao final, pede-se que cada qual diga como esta saindo.

IV.1.2- Segundo Encontro

Objetivo Geral: percepção externa sistêmica e integral;

Objetivos Específicos: lugar que ocupo, forma como percebo e lido com o meio e com meus semelhantes, limites que imponho e limites impostos à mim.

1o passo:

Técnica: Espaçograma

Consígnias:

1. levantar-se e mover-se silenciosamente pela sala (uma música contribui à introspecção);
2. A medida que caminham, quero que prestem atenção para alguma parte da sala onde se sintam mais confortáveis;
3. Conscientizem-se das sensações que experimentam quando se aproximam e se afastam das outras pessoas aqui presentes;
4. Escolham um lugar na sala que gostaria de ocupar e se sentem ali. Você pode trocar de posição, caso ao sentar-se, sentir a necessidade de estar mais próximo ou longe de alguém;

Uma vez estando todos seguros quanto a escolha:

5. Quero que entrem em contato com as sensações de estar nesse lugar e que reflitam sobre o significado de estar ocupando esse espaço;
6. Observem também o lugar ocupado pelos outros : estão separado? aglomerados? isolados? enquanto grupo, estão expressando algo significativo?

Processamento: cada um deve expôr aquilo que experienciou, tanto na escolha pessoal quanto no arranjo grupal, compartilhando quais foram as razões de tal escolha, como se sente com ela e quais mudanças gostaria de fazer.

Considerações: com este exercício a pessoa pode se conscientizar de uma forma bastante concreta do lugar que escolhe ocupar (muitas vezes acredita que “é colocada”), dos sentimentos e forma de relação que estabelece com os outros a partir do mesmo. Esta pode ser também uma forma útil de conscientizar a polarização ou fragmentação de um grupo.

2o Passo:

Técnica: Passar a Máscara

Consignias:

1. Os sujeitos devem sentar-se em círculo e bem próximos uns dos outros.
2. Quero que um de vocês se vire para a pessoa da direita e faça do seu rosto uma máscara - alguma expressão fixa (não se utilizem das mãos, apenas dos músculos faciais);
3. Mantenha esta máscara o tempo suficiente para que a pessoa da sua direita possa copiá-la;

4. A pessoa que copiou deve virar a cabeça para a pessoa da direita, exibindo alguma outra máscara e assim por diante;
5. Não planejam as máscaras, simplesmente virem a cabeça e vejam o que acontece;
6. Agora quero que invertam a direção;
7. Pronto. Gostaria agora que fechassem seus olhos e, silenciosamente, absorvessem esta experiência. Busquem lembrar as máscaras que fizeram - o que elas expressavam? eram todas diferentes, ou muitas delas expressavam o mesmo tipo de sentimento ou atitude? isto em algum significado para você? o que a máscara expressava sobre você?
8. Agora lembre-se das máscaras dos outros - como eram suas máscaras e o que expressavam?

Obs: É importante que estas perguntas sejam feitas uma a uma, pausadamente, dando tempo para que os integrantes possam ir conscientizando-se.

Processamento: Cada qual coloca em palavras a consciência do significado das próprias e alheias máscaras. Também as relações que descobre entre elas, sua forma de lidar com os outros quando impulsionado por determinada emoção, assim como a emoção que a expressão do outro contagia.

Considerações: este exercício permite a conscientização de como transmito emoções e sentimentos e, inclusive, como as mesmas são percebidas pelos outros (comunicação não-verbal). É curioso dar-se conta de como o significado de minha expressão é mudado pela percepção de um outro. Por outro lado, também muitas vezes a pessoa toma consciência através desta não-verbalidade de como esta se sentindo. Este exercício é essencialmente integrativo. Aprendemos a perceber o quanto nossa emoção, pensar e agir estão estreitamente correlacionados, integrados.

3o Passo:

Técnica: Escultura

Consignias:

1. Fiquem de pé, se olhem e escolham uma dupla;

2. Quero que a pessoa mais alta da dupla, olhe atentamente para a outra e, também fazendo memória daquilo que percebeu na expressão das máscaras feitas pela mesma no exercício anterior, faça com ela uma escultura. Você é agora um escultor na frente de uma massa de argila. Molde-a;

3. Tente expressar nesta argila todas as características que percebe na mesma de forma exagerada;

4. Quando terminar, olhe para sua escultura em todos os ângulos. Perceba se quer fazer modificações ou se sente satisfeito. Perceba também como se sente ao olhá-la;

5. A pessoa trabalhada, também procure perceber como está se sentindo nessa posição. Quais são as sensações de ser essa escultura?;

6. Agora gostaria que o escultor expressasse através de um gesto fixo ou uma posição de corpo a experiência de estar encontrando com essa escultura;

7. Inverte-se o papel: o mais baixo será o escultor;

Processamento: Cada qual deve dizer a experiência de ser escultor e de ser argila. Perceber as forma como percebe o outro e de “como” reage a esta forma. Também ter consciência de como sou percebido e de como, de fato, os outros se posicionam frente a percepção que possuem de mim.

Considerações: este exercício concretiza a percepção que temos dos outros, assim como aquela que os outros tem de nós. Também possibilita conscientizar-nos da forma como lido com tal percepção. Esclarece percepções e atitudes cristalizadas, fragmentadas.

IV.1.3- Terceiro Encontro

Objetivo Geral: aprofundando nossas formas de percepção, nosso ritmo pessoal e o ritmo alheio.

Objetivos Específicos: aprendendo a escutar nossas sensações, a tomar consciência da realidade enquanto totalidade, reflexão acerca das semelhanças e diferenças, limites que imponho e limites impostos à mim, reflexão acerca do respeito para com os limites alheios e aproveitamento de suas diferenças para o próprio crescimento

1o. Passo

Técnica: Exploração cega de Objetos

Consignias:

1. sentem-se em círculo fechado e ponham vendas nos olhos; tentem não falar, o silêncio é fundamental neste experimento;
2. Coloca-se na frente de cada pessoa um limão;
3. Agora quero que cada qual pegue o objeto que foi colocado na sua frente e que busque explorá-lo através de todos os sentidos, exceto com a visão;
4. Toque-o, amasse-o, cheire-o, escute-o, sinta seu peso, etc.;
5. Mesmo imaginando saber do que se trata, busque conhecer algo novo nele;
6. Uma vez que se sintam íntimos, coloquem o objeto de novo à sua frente;
(Neste momento, o orientador do exercício pega os limões, os embaralha e os distribui de forma diferente)
7. Agora gostaria que peguem de novo o objeto que esta a sua frente;
8. Explore novamente este objeto: é o seu?
9. Quero que a medida que for dando um sinal, vocês passem o objeto para a pessoa à sua direita e peguem o que lhes é dado à esquerda. darei um tempo para que possam explorar cada novo objeto em suas mãos, mas, quando estiverem confiantes de terem encontrado àquele que é de vocês, coloquem-no na sua frente e continuem passando para o vizinho.

Processamento: comentar a experiência de sentir-se conhecer algo sem a ajuda dos olhos. O que chamou a atenção. Como foi ter que descobrir em objetos(limões) aparentemente iguais suas características que o diferenciam e ao mesmo tempo o identificam. Conseguiu, afinal, abarcar a totalidade do limão e com isto não confundí-lo? ou ficou preso a certos atributos que no momento do reconhecimento confundiram?

Considerações: este exercício nos ensina a explorar todas as possibilidades de contato com a realidade que se apresenta, antes mesmo de pretender denominá-la, nomeá-la, julgá-la. Ele também demonstra o quanto desconhecemos de realidades, sobretudo, cotidianas. Ou seja, o quanto de novo sempre nos resta para alcançar sua totalidade . A reflexão em grupo pode levar também esta experiência aos nossos critérios de relacionamento com os outros. Muitas vezes, não gostamos de alguém por uma simples característica, ou diferença que ressalta em nossos olhos.....

2o. passo:

técnica: aproximar-se afastar-se

Consignias:

1. Façam duas filas: uma de frente para a outra em cada canto da sala;
2. Quando for dado um sinal, a pessoa a direita deve caminhar em direção a primeira que esta na outra fila, mantendo contato com os olhos e em silêncio;
3. Busque tomar consciência de suas sensações;
4. A pessoa a esquerda, deve mandar parar quando quiser e na medida que for percebendo que chegou no seu limite;
5. Agora vamos inverter: a pessoa a esquerda caminha em direção da direita;
6. Repetir esta operação com todos os membros;

Processamento: Reflexão e discussão no grande grupo. Quais foram as sensações ao sentir que a outra pessoa vinha se aproximando? Como foi ter que pará-la? E no momento de ser você quem se aproximava? Como foi ter sido parada? Você sentiu o limite do outro antes ou depois daquele colocado por você? Perceba agora as diferenças entre o seu e o limite do outro. Isto lhe incomoda? Como você costuma reagir a eles?

Considerações: Estas questões são colocadas pausadamente, de forma a deixar espaço para que os integrantes possam tomar consciência e comentar com os colegas. A questão das diferenças de limite são percebidas e também compreendidas. Muitas vezes as pessoas percebem que estes limites não cumprem sua função saudável, que poderiam ser mais flexíveis, adaptativos e rígidos em outros momentos. De fato, geralmente aprendemos a enrijecer-nos ou a perder-nos. No primeiro caso, o limite é posto antes de qualquer contato com nosso meio, a troca e, por sua vez, o crescimento resulta prejudicado. No segundo, somos bombardeados, atropelados e nos perdemos. A nossa diferenciação se homogeniza, a nossa identidade passa a ser delineada pelos outros.

Também costuma ocorrer mal entendidos com o limite do outro. Por vezes, exigimos ao outro que chegue ou nos deixe chegar na mesma medida nossa. Compreender que este outro não é “extensão nossa” significa o primeiro passo rumo a um convívio fértil.

IV.1.4- Quarto Encontro

Objetivo Geral: perceber como construímos a partir de nossas escolhas nosso próprio projeto pessoal, integrar-se e tomar responsabilidade por nossas ações.

Objetivos Específicos: conscientizar-se das tantas escolhas que se fazem e do poder de poder estar fazendo ou deixando de fazer outras; descobrir que renunciar também é uma escolha livre; tomar consciência das reais necessidades: daquelas que são prioritárias naquele momento, daquelas que podem esperar, assim como das que são meras fantasias.

1o. passo:

técnica: eu preciso - eu escolho

1. escolha um parceiro e sente-se na frente dele;
2. Mantenha os olhos em contato com ele e comecem a dizer frases que comecem com as palavras: “eu preciso”, faça uma longa lista de coisas que você precisa fazer....
3. agora volte todas as sentenças ditas e substitua “eu preciso” por “eu escolho” , diga exatamente o que disse;
4. agora que acabou, dedique um tempo para refletir o que aconteceu ao trocar as palavras: você percebeu diferença? percebeu o poder que você tem de fazer uma escolha? como foi para você ter que assumir responsabilidade por coisas que você acredita precisar?
5. discuta com seu parceiro.

2o. passo:

técnica; eu não posso - eu não vou

obs: repetir a operação anterior com estas sentenças (até o ponto 3);

4. Agora que acabou, dedique um tempo para refletir. É realmente algo impossível, ou é algo possível, que você se recusa a fazer? Quero que você se conscientize da sua capacidade e do seu poder de recusa.
5. Comente com seu parceiro sua experiência e aquilo que descobriu.

3o. passo:

técnica: eu necessito - eu quero

obs: repetir, novamente, a operação até o ponto 3 com estas sentenças.

4. Agora que acabou, pare e se conscientize. É realmente algo que você necessita? ou é algo que você quer, mas que pode dispensar? Quero que você perceba a diferença entre algo que

realmente necessita, em contraste com coisas que realmente você quer, mas que não são absolutamente necessárias. perceba o quanto certas necessidades que nos atormentam são meras conveniências, e não necessidades?

5. compartilhe com seu parceiro desta experiência.

4o. passo:

técnica: eu tenho medo - eu gostaria

obs: repetir com estas sentenças a mesma operação

4. Quero que você reflita agora sobre seus medos. Perceba como eles, muitas vezes, o paralizam frente a desejos que você gostaria de realizar. Perceba como você está se impedindo de realizar e os riscos que você precisaria correr.

Processamento: pede-se para todos voltar ao grande grupo, afim de compartilhar as experiências com todos. Cada qual deve expor aquilo que conseguiu perceber e aprender. O orientador, deve neste momento mostrar e fazê-los refletir acerca das tantas vezes que nos condicionamos a nós mesmos com afirmações de impotência, de insegurança. Ou, então, das tantas outras que me torno escravo de necessidades que, de fato, não são minhas, mas emprestadas ou impostas. Do poder que possuo de fazer escolha e, muita mais que isto, que a renúncia também é uma forma de escolha, de liberdade e responsabilidade.

Considerações: este encontro possibilitou uma reflexão profunda acerca de nossos valores. Julgar uma experiência de positiva ou negativa e dá-lhe seu devido lugar, requer uma consciência atuante. Acreditamos que toda consciência quando em contato com a experiência, possui a capacidade de discernir o bom do ruim, o belo do feio, o justo do injusto, o útil do desperdício, o importante daquilo que ainda pode esperar, etc.

IV.1.5- Quinto Encontro

Objetivo Geral: a questão do significado

Objetivos Específicos: percebendo e refletindo a cerca das razões que nos motivam

Este grupo caracterizasse como temático. Se fala acerca dos significados e como eles são os verdadeiros impulsos para viver as situações de vida. Fala-se um pouco a respeito do pensamento de Viktor Frankl e sobre sua própria experiência. Concede-se espaço para que as pessoas possam se colocar, identificando o sentido de suas vidas.

Num segundo momento, coloca-se partes do filme “*Visão do Futuro*”, enfatizando a história sobre as *estrelas do mar*. Logo, o espaço é aberto para a partilha, comentário do filme e sua relação com a vida pessoal, grupal e de trabalho.

IV.1.6- Sexto Encontro

Objetivo geral: percebendo o como lidar com a ausência de significado

objetivos específicos: percebendo o sofrimento e a morte

1o Passo: Exercício de psicodrama

Dividir o pessoal em duas ou três turmas (depende do número de integrantes) e pedir que criem uma mímica sobre alguma situação, real ou fictícia, percebida sem sentido.

Cada pequeno grupo, quando no papel de espectador, deve tentar compreender o que estão querendo dizer e, em seguida, deve recriar uma nova mímica sobre uma possibilidade (ou várias) de sentido percebida na situação apresentada pelos outros.

Processamento: Em grande grupo discute-se sobre como foi construir e representar uma situação percebida como sem sentido e como foi ter que representar uma possibilidade de sentido na situação dos outros. As diferenças percebidas e as sensações experienciadas devem ser parte do foco. É importante também, criar neste momento, um espaço onde as pessoas possam estar refletindo e expandindo a percepção destas questões sobre o cotidiano de trabalho e vida.

Considerações: É bastante curioso e enriquecedor este exercício. Muitas vezes, na medida que as pessoas vão representando situações vistas a princípio como sem sentido, redescobrem de forma diferente a experiência. Outras vezes, se surpreendem com as possibilidades apresentadas pelos outros. De fato, este exercício *recria* bifurcações por onde ainda nos é possível trajetarmos em caminhos vistos como “*sem saída*”.

IV.1.7- Sétimo Encontro

Objetivo Geral: fechamento.

Objetivos específicos: feedback individual e grupal sobre as experiências aprendidas, sobre a necessidade de que a conscientização seja um processo e não uma etapa acabada, refletir perspectivas.

IV.1.8- Observações

Os experimentos possibilitaram um trabalho intenso nas formas de comunicação. De fato, a linguagem é o veículo de acesso aos outros e, inclusive, a nos mesmos. O processo para tornar-se autônomo, responsável e comprometido, requer, fundamentalmente, um espaço onde a *forma verbal e não verbal* de expressar-se possa estar sendo percebida e conscientizada. Neste sentido, muitas intervenções foram feitas no decorrer dos exercícios e reflexões, junto aos sujeitos desta pesquisa.

Durante a maior parte dos exercícios foi pedido aos sujeitos que substituam, quando nas suas próprias colocações, as afirmações ou perguntas de ordem impessoal: “a gente”, “nos”, “eles”, “todo mundo”; por afirmações de ordem pessoal, como de um “eu” para um “você”. Nas falas impessoais, nós nos deixamos e deixamos o outro do lado de fora. Esta forma é real em muitos momentos, mas, em outros, nos incenta da responsabilidade, de estar nos revelando e comprometendo.

Assim, por exemplo, quando nas afirmações que faço a você, coloco o eu, estou me responsabilizando pela nossa relação. É diferente dizer: “*Você é alegre*” de “*Eu acho você alegre*” ou “*Você é esquentada*” de “*Eu acho você esquentada*”. Neste último caso, eu me coloco como fazendo parte do seu esquentamento que, inclusive, pode se dar apenas na nossa relação. Quando digo “eu” estou me expressando, quando digo apenas “você” permaneço distante e posso, às vezes, manipular.

As afirmações “nós”, também foram enfatizadas durante todo o processo, uma vez que possuem pelo menos dois aspectos: podem, por um lado, aproximar as pessoas, indicando o que temos em comum, as coisas na qual concordamos e na qual nos sentimos parecidos e, por outro lado, podem tornar a experiência difusa. Não é nem “você” nem mesmo “eu” quem pensa ou

sente, é um “nós” que, de alguma forma, pode estar encobrindo diferenças reais. Posso dizer: “*Nós concordamos*”, quando sei que não concordamos, mas desejo impor meu ponto de vista. Geralmente, aprendemos a usar o “nós”, não como fruto de um conhecimento e consentimento mútuo, mas como disfarce de um “eu”.

De fato, afirmações “eu-você”, são a expressão mais direta da minha consciência à sua e, neste sentido, foram bastante incentivadas. É preciso educarmos as pessoas a assumir sua responsabilidade pelo que dizem, e com isto fazem, direta ou indiretamente a cada momento. É preciso educarmos a assumir e a se comprometer pela relação. Esta honestidade e compromisso se aprende, sobretudo, começando pela forma de se comunicar. Constitui, portanto, uma aprendizagem e uma necessidade de fundamental importância.

V DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Acreditar na importância de todo homem se integrar, de aprender a compreender e a se relacionar com a realidade a partir desta totalidade como caminho *sin quo non* de realização, compromisso e humanização; pode levar muitos a se perguntar: mas porque? Porque justamente em ambiente de trabalho? Esta foi também nossa dúvida: estariam os sistemas de produção e de prestação de serviço preparados para trabalhar relações que transcendem a esfera técnica, a cognitiva, a informativa? Em verdade, encontramos aqui certa resistência, inclusive, por parte dos próprios sujeitos deste estudo - hipoteticamente os que deveriam estar mais interessados. Refletir acerca do caráter desta resistência, como bem aponta a gestalt, nos fornecerá as informações necessárias para se entender *como o sujeito ou o grupo estruturam uma percepção de si e da realidade, sobretudo em situações de compromisso*. Compreendê-la, portanto, neste nosso início de análise, significa traçar uma direção, uma compreensão diagnóstica da realidade que encontramos e que, sobretudo, interferimos.

Não foram poucos os pensadores que, na análise da sociedade moderna, apontaram e denunciaram o poder condicionante das estruturas sociais nos homens. Heller demonstra como as próprias necessidades, prioridades e aspirações dos homens vão sendo manipuladas pelas relações de mercado. Weber, vai longe no seu pessimismo, ao denominar tais estruturas - as burocracias - em *cárceres de ferro* onde se determina e se destrói até a própria sensibilidade do coração. Touraine assinalando os estragos da divisão do Sujeito e da ação da sua razão instrumental, aponta a existência de um homem entre duas formas antagônicas de ser: o individualista narcisista que apenas esta em busca de seu próprio prazer e o opressor niilista que faz uso do seu poder sob a máscara de estar correspondendo à verdades objetivas.

Todos, de diferentes maneiras, dão voz ao mesmo problema que, de certa forma, nos ajuda a entender as questões, também socio-políticas, da resistência encontrada nos sujeitos de nossa pesquisa. Eles, como tantas vezes expressaram nas suas falas, estavam habituados a outra forma de aprendizagem: aos treinamentos, onde o acúmulo de informação é a meta. Nestes, ao nosso ver, perpetua-se ad infinitum a *inércia mental* explicada por diversos estudos neurológicos da atualidade. Como já descrevemos na nossa revisão bibliográfica, estes

treinamentos terminam, muitas vezes, se caracterizando como “incapacidade treinada”, na mesma medida em que incentivam a utilização fragmentada dos hemisférios cerebrais, suprimindo a ação do pensar intuitivo - criativo e da influência de nossos estados afetivos. O processamento e a reorganização do existente em totalidades significativas (o novo neste caso encontra suporte) e conscientes, objetivos de nosso trabalho e do novo paradigma que se delineia, ainda estão engatinhando dentro do sistema atual de aprendizagem da maior parte das organizações.

“(...) o estudo científico da produção, é verdade, focaliza seu interesse sobre personalidades, mas apenas na medida que as aptidões e habilidades individuais podem ser melhoradas através do treinamento e eficazmente combinadas do ponto de vista dos treinamentos desejados. A mescla que hoje se faz da teoria da organização econômica com a teoria da personalidade é uma união espúria, que esconde um propósito sinistro. A única desculpa para seus advogados é, na melhor das hipóteses, sua equivocada boa-fé” (G. RAMOS; 1989: 137).

De fato, para aumentar e possibilitar um real aprendizado individual, as empresas precisam se comprometer com o desenvolvimento integrado das pessoas e não relegá-las à uma instância inferior de recursos humanos, cujo orçamento é o primeiro a ser cortado quando surgem problemas financeiros. É curioso notar que, estudos (José Tolovi J., 1997) sobre o comportamento de sucesso e de adaptabilidade de algumas empresas frente às novas demandas voláteis e imprevistas do atual ambiente, demonstram, possuírem estas, peculiaridades básicas em comum: capacidade para solucionar problemas sistematicamente, para experimentar novas abordagens, para transferir os conhecimentos adquiridos por toda a empresa e para aprender da própria experiência. Perguntamos: como concretizaram tais habilidades? Nada mais nos vem a mente, do que imaginar serem tais organizações constituídas por pessoas que, mais do que simples receptoras de informações, se envolvem, sobretudo afetivamente, na possibilidade de contribuir junto aos problemas, situações e necessidades da empresa.

Como visto na compreensão que fazemos na revisão das nossas funções cerebrais, criar um clima de atmosfera afetiva, facilita e fomenta os processos de aprendizagem e criatividade, uma vez que a relação entre o sistema límbico (emoções) e o neurocortex frontal (cognitivo), não apenas é sumamente importante, como completamente correspondente. Vale, portanto, também a afirmação de Giussani, quando, ao tratar da potencialidade racional de conhecimento, enfatiza estar nos sentimentos a “lente” que focaliza a realidade. Estes sentimentos, de fato, assim como permitem, aproximam, estimulam; também, distorcem e inibem os processos cognitivos. É preciso ceder a esta questão, caso quisermos concretizar o que Senge e tantos

outros buscam resgatar dentro de nossas organizações: a capacidade das pessoas em aprender e de se engajar neste processo.

Para entender a resistência, também é essencial, por outro lado, refletirmos sobre as polaridades, por onde a gestalt acredita que a mesma se estrutura. Antes recordemos que, pela história do grupo descrita quando tratávamos de suas condições de trabalho, havia o mesmo passado, recentemente, por uma tentativa de relocação - para eles vivenciada como demissão. O sentimento de impotência frente a situação foi imenso. As burocracias, como bem colocou Prelooker (1996) na sua análise, enfatizam esta polaridade: *potente/impotente; dominador/dominado*. As camadas superiores se revestem do seu poder e do seu mistério inalcançável e as inferiores se tornam as vítimas, as desconfiadas e, inclusive, as incapacitadas. Constrõe-se um ciclo de crenças e de comunicações desgastáveis e destrutivas para todo o sistema.

Instituição Hospitalar também se caracteriza como burocracia. Este grupo, obviamente, deu voz a dúvida de: *porque nós?* A confiança foi nosso primeiro investimento nas entrevistas iniciais junto ao grupo e ao consentimento deles à realização dos grupos vivenciais. Já durante o processo, sentimentos de impotência e de impossibilidade frente a algumas situações foram fortemente expressos. Entre eles, citamos aqui, um curioso acontecimento no quarto encontro com o grupo 2, que nos ajuda a vislumbrar a concretização de alguns aspectos desta relação burocrática entre os sujeitos de nosso estudo, o Hospital e a análise de Prelooker (1997). Discuti-los e reavaliá-los, neste momento, é requisito caso quisermos aprofundar a compreensão sobre questões que se interpõe ao processo de integração pessoal e grupal.

A situação aconteceu quando, num certo dia, a direção passou a ordem de que daquele dia em diante seria obrigatório o uso de uma gorra, afim de garantir a qualidade da esterilização das roupas lavadas. Não discutiremos aqui o valor de tal decisão. Veremos, entretanto, a dinâmica que gerou esta decisão nos sujeitos desta pesquisa - também foi trabalhada junto a eles no decorrer do encontro. Sob três aspectos principais se estruturaram as percepções e comportamentos:

Eles se posicionaram na defensiva: *“porque nós?”* Ora, relutavam eles a afirmar: *“a culpa da falta de esterilização não é nossa, pois estas roupas aqui lavadas vão para o centro responsável pela esterilização: o problema então, deve estar lá, não aqui!”* *“O nosso cabelo não cai”*, *“a gente não gosta desse tipo de toca”*, etc. Pelo visto, a queixa era grande. O fato deles não terem participado da decisão, ao nosso ver, foi o gatilho das queixas. Este é o problema *participação x exclusão (aspecto 1)*. As pessoas se sentem desvalorizadas e alienadas do processo de construção e de ação em prol daquilo pela qual dedicam, querendo ou não,

grande parte de suas vidas. Como esperar das mesmas uma maior qualidade nas ações de serviço, um pensar e comprometer-se pelo bem do todo, se fazem com que, ao mesmo tempo, não se sintam pertencendo à tomada de decisões deste todo? De repente, o todo passa a ser propriedade de alguns?

Por outro lado, ainda, infelizmente, precisamos aprender a lidar com os “pecados” da burocracia. Neste sentido, estendemos parte de nossas reflexões junto ao grupo. Ou seja, como fazer parte, lidar e se engajar em decisões que “descem das alturas”? Como substituir reação por ação? Aprender a se apropriar não significa “engolir sem mastigar”. Significa aprender a “mastigar e digerir”, percebendo em tal decisão a possibilidade ou não da expressão de um sentido pessoal e comunitário. No caso deste grupo, eles se deram conta da possibilidade de reivindicar, juntamente à direção, um *design* diferente de gorra.

A forma de comunicação que optaram foi a revolta interna e a “*pretensão de sabotagem*”. De fato, isoladamente, alguns dos sujeitos do grupo tinham decidido não usar a gorra. Nem mesmo diante do próprio grupo enquanto grupo (significa mais do que conversas dispersas nos momentos de folga, no banheiro ou nas refeições), buscavam eles uma forma de compartilhar as opiniões e sentimentos da novata obrigação e de se organizar nesse sentido. Estabeleceu-se o sistema de *contra-comunicação (aspecto 2)* descrita por Prelooker.

A questão da importância de tal decisão para a saúde da criança, nem foi considerada pelos sujeitos. Na verdade, eles achavam que nada tinham a fazer pela esterilização. A eles cabia a lavação. Em nenhum momento, percebiam a sistematicidade das funções realizadas no hospital. Percebe-se aqui a *fragmentação x solidariedade (aspecto 3)*. Sermos solidários perpassa consciência de nossa influência e importância frente ao todo. Em outras palavras, significaria, sobretudo, aprender a sermos fieis a nossa identidade humana: que é social.

Nosso trabalho buscou conscientizar os mesmos de que, muitas vezes e, neste caso em especial, ser e agir com sentido e, portanto, de forma integrada, perpassa não ser e fazer a *extensão oposta* daquilo que os outros (a direção) nos pedem. De fato, aprender a não ser marionete das decisões e expectativas dos outros, é uma das caras da moeda. A outra, perpassa aprender a discernir quando o desejo deste outro também corresponde a meu desejo, a minha possibilidade de ser e fazer com sentido.

Em outras palavras significa educar as pessoas para sua capacidade em dizer sim e não. É curioso refletir que, as pessoas que não sabem dizer um não, tampouco conseguem dizer um sim convincente. Trata-se de pessoas que aceitam toda oferta e atendem a qualquer pedido que lhes seja apresentado, por não ousarem recusar, mas que, no entanto, não abraçam interiormente

nenhuma destas ofertas e nenhum desses pedidos. Da mesma forma, aqueles que só sabem dizer não, são os que ficam presos a um estado de indefinição de nem-sim-nem-não, recusam tudo de ante-mão, seja por distração, indiferença ou rebeldia, estas pessoas, ficam por assim dizendo *“balançando entre as oportunidades”*, perdendo a oportunidade de todas elas.

Se iniciamos nossa reflexão com esta questão, com nossas dúvidas nas reais possibilidades, com a exploração da infertilidade de muitas funções burocráticas e, inclusive, com a resistência por parte dos que deveriam estar interessados, e, mesmo assim, demos rumo aos nossos objetivos, foi por acreditar ser nestes ambientes - espaço onde se iniciou a fragmentação do homem, a ênfase no seu caráter produtivo e a renúncia de seu envolvimento afetivo como método de eficiência - que, precisamos, ao nosso ver, também iniciar a transformação, a re-ligação. Como bem assinala Sievers, somente através da integração de nossas experiências (incluídas estão as de trabalho, que ocupam praticamente todas as horas de nosso dia) e delas com nosso mundo interno, que o sentido de nossas ações cotidianas e de nossa vida pode ser reencontrado. Assim, encontrando sentido, é válido falar e almejar a Qualidade Total. Somente assim, de fato, ela poderá estar acontecendo.

Também é neste ambiente que a reprodução e produção da nossa realidade se concretiza em maior medida. Como coloca Frankl, é através do trabalho que os valores criativos, de construção e mudanças, adquirem chão propício ao crescimento no seio de uma comunidade. Se a deshumanização do homem se propaga, principalmente, pelas relações desigualitárias e alienantes de nosso “Senhor Mercado”, é preciso interferir na sua própria dinâmica: concretizada nas relações de trabalho.

Outra questão se aproxima. Hoje, na nossa realidade brasileira, apenas a classe alta (não nos atrevemos a nomear a média quase inexistente neste país) tem oportunidade de investir seu tempo livre em atividades que impulsionem sua vivência humana integral: seja através da arte, da busca de terapia, de exercícios físicos, de reuniões festivas, de viagens, etc. Na extensão oposta, continua sobrevivendo a maioria da população. Pulando de um serviço a outro, como forma de aumentar a renda familiar. Quando em tempo livre, cuidando de filhos famintos, doentes, carentes. Se desdobrando em mil pedaços, afim de suprir suas necessidades de sobrevivência. Como encontrar, neste sentido, um espaço onde também sua humanidade possa estar sendo experimentada e reintegrada?

É perverso certas tendências deste nosso sistema, quando não coerentes com sua própria ideologia que as justifica. Por exemplo, porque não falar da implementação dos programas de qualidade? Ora, parece que muitos a reduzem a uma simples técnica de “alpinismo”. Fazem dos seus subordinados extensões de si mesmos, suporte para sua própria escalada, sua própria

qualidade de vida. Não lhes interessa em nada se o peso da subida recai nos outros, nem mesmo se esses outros se sentem frágeis. Eles precisam continuar a suportar com eficiência, disciplina, comprometimento, entusiasmo!!! Realmente, *é perverso!*

Continuando nossa reflexão sobre as perspectivas e limitações deste estudo, vale salientar ainda, que, apesar de ter se iniciado num momento peculiarmente instável, conseguiu ser fértil em muitos aspectos. Muitos ainda acreditam na espera pelo momento propício, sinônimo este de estabilidade. Nós, por outro lado, relacionando alguns resultados com a teoria da *Ordem dos Sistemas Abertos* (Prigogine, 1977), nos certificamos que a instabilidade propiciou transformação e coerência. Também reafirmamos a tese de Goldstein sobre a auto-regulação organimística, onde qualquer desequilíbrio é experimentado como uma motivação à atualização. Para tanto, é preciso, é claro, orientação sadia. De fato, em nosso estudo, os experimentos encontraram disposição, sobretudo, emocional-afetiva e, com isto, algumas mudanças. Fica registrado portanto, não apenas a possibilidade de se trabalhar em momentos ditos de “*caos*”, mas, sobretudo a riqueza que tais momentos podem propiciar. Riquezas estas que serão analisadas e questionadas no decorrer deste capítulo.

O *primeiro encontro* dos grupos vivenciais, facilitou a experiência de rever-se e redescobrir-se. A técnica do objeto, facilita a reconexão de nossas partes, muitas vezes alienadas, projetadas no lado de fora. O sentimento de se olhar de uma forma analógica, nos impulsiona a captar primeiramente a realidade a partir do todo e além da simples soma de suas partes. Nesta apreensão, se resgata partes isoladas, às vezes distorcidas e, por isto, doloridas. De fato, em muitos momentos, o grupo se comovia e chorava com insights* de certas identificações por parte de alguns, em outras confrontava e também acrescentava. É fantástico perceber como as coisas ditas, mesmo quando se acredita serem já sabidas, fortalece os laços existentes e desenvolve nas pessoas um sentimento de pertença.

Naquele dia, buscou-se também relacionar a experiência do eu nas ações cotidianas de serviço. Fizeram-se calorosas as questões em grupo sobre o papel e funções desempenhadas e a possibilidade de estar se expressando e se construindo ou, simplesmente, deixando-se absorver e determinar. Como relacionar-se sem perder identidade? Como corresponder às expectativas do meio fazendo uso da singularidade e dos limites inerentes à mesma? Como ser ator e autor desta nosso trabalho e vida?

Vão longe as discussões a respeito deste assunto. São vários os pensadores descritos na revisão deste estudo que buscam compreender e solucionar este dilema: fazer e ser, cumprir um papel e ser autêntico. Muitos, presos ao velho paradigma, entre eles citamos Thompson,

acreditam que estamos fadados a conviver com este antagonismo. Outros tantos, Touraine por exemplo, acreditam na necessidade de construirmos “pontes”. Tendo, entretanto, como impulso os defensores do novo paradigma, encontramos não apenas a religação, mas, sobretudo, incentivo para acreditarmos que o antagonismo deixa de sê-lo quando apreendemos a totalidade e nos guiamos a partir da mesma para entender suas partes. Vale reler, para tanto, a tese de Polanyi (1966) descrita na nossa revisão, sobre o *Conhecimento Tácito e a Lógica da Inferência Tácita*. Fazendo aqui referência aos seus postulados em relação a esta problemática, fica nítida a impessoalidade de um papel executado por alguém quando visto desde seu próprio ângulo. Quando, pelo contrário, olhamos para este mesmo papel, a partir de um conhecimento íntegro da pessoa que o desempenha, certamente veremos traços de sua personalidade espelhados nele. É claro que não são poucos os que se escondem por detrás do papel, não sabem o que são, não sabem o que querem, nem mesmo como vivem. Tais pessoas são geralmente reativas e, infelizmente, vivem anestesiadas do próprio fato de estar vivendo, até mesmo da infelicidade que, quiçá, já nem mesmo lhes molesta.

“Esta gente no sufre por su suerte.... No se trata de conmoverse ante una llaga perpetuamente abierta. Los que la llevan ni la sienten. Quien está herido, lastimado, no es el individuo, sino quizá la especie humana....

Lo que esta noche me atormenta, no es esta miseria en la que después de todo es tan fácil instalarse como en la pereza.

Lo que me atormenta no puede ser remediado com las sopas populares. Lo que me atormenta no son ni esas concavidades ni esos bultos, ni esa fealdad.

Es que, en cada uno de esos hombres, hay algo de Mozart asesinado”

*Saint-Exupéry**

No *segundo encontro*, dando continuidade ao processo, trabalhamos, como visto na descrição das atividades, a percepção que fazemos do outro, do nosso meio e a forma como, inclusive, agimos, quando não reagimos, ao(s) mesmo(s). Aqui, buscou-se sensibilizar não apenas a percepção que tenho dos outros, mas, sobretudo, a forma como organizo minha percepção dos outros e como lido com a mesma. Neste sentido, trabalhamos, seguindo a ótica gestáltica, com a raiz da questão: das tantas percepções distorcidas e fragmentadas, dos julgamentos precipitados e preconceituosos, das ações inadequadas e ineficientes. É uma arte aprender a aprender a realmente se *encontrar* (entrar em contato no sentido gestáltico) com o que nos cerca.

* Terra dos Homens, 29. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1939 - tradução de Rubem Braga.

Assim foi caracterizado este encontro para os sujeitos desta pesquisa: como uma arte. No grupo 1 participava a gerente do setor. Na técnica do espaçograma ela se colocou perto da janela. Quando precisou explicar o porque da escolha do lugar, ela explicitou a necessidade de ter que olhar para fora e para dentro ao mesmo tempo. Foi rico para a mesma ter que tomar consciência de como era para ela ter que ser a ponte de dois mundos diferentes e, muitas vezes, em luta. Também foi curioso perceber a forma como a maioria se posicionava frente a ela no exercício da escultura e como no processamento final o pedido para que ela se aproximasse foi geral. Foi discutida a questão da fantasia em se acreditar que autoridade não combina com aproximação. Foi preciso trabalhar a rigidez na postura e mostrar que a flexibilidade, no caso dela, a expressão de afetividade, não impede, inclusive, acompanhando a necessidade expressa pelo grupo, colabora para a colaboração dos mesmos na efetivação dos deveres.

Encontro, enfatizamos, pressupõe perceber a totalidade integrada - um dos objetivos trabalhados no nosso *terceiro encontro* com os grupos. Esta totalidade pode ser percebida intuitivamente, em lapsos de segundos e de forma a não se poder descrever os passos ou elementos inerentes à realidade apreendida, como bem explica os estudos neurológicos. Pode significar, também, por outro lado, um processo demorado e esforçado, onde me dedico a estender meu campo perceptivo. Esta foi a meta de aprendizagem a que propomos aos grupos, onde, através da *técnica da exploração cega dos objetos* (descrita no capítulo anterior), aprenderam a utilizar de todos os sentidos para a descoberta de uma realidade total. Diga-se de passagem que, a grande maioria, não conseguiu, sem a ajuda dos olhos, redescobrir o objeto que por longos minutos foi manuseado e sumamente focalizado. Isto nos levou a crer e a discutir no *como* nos limitamos no nosso encontro e conhecimento com as coisas, com os outros e, inclusive, com nos mesmos. A partir deste fato, surgiu a reflexão sobre a qualidade do contato que fazemos com nossas experiências e com nossas ações. Estaríamos realmente entrando em contato? Com quanta informação me guio para acreditar conhecer, julgar e lidar com algo?

Para tal discussão, colocamos também em questão o uso do fluxo figura/fundo - princípio da organização da percepção. Ou seja, a aprender a focalizar aquilo que se destaca (a figura) como algo diferenciado, mas estreitamente articulado com o fundo que a sustenta. Também tratamos junto aos grupos, sobre o caráter reversível da figura e sobre os danos de cristalizá-la nas nossas percepções e relações como, por exemplo, quando vejo numa pessoa ou numa tarefa apenas aquilo que me desagrada e me relaciono com elas apenas a partir disto. Com isto me fecho, não apenas a experiência íntegra, mas, sobretudo, à minha auto-realização.

Fazer um contato consciente com as realidades que nos cercam, não significa diluir-se. Isto significaria estar se perdendo. Como bem assinala a gestalt, todo contato saudável e transformador acontece através do bom funcionamento das fronteiras de contato. Os limites são essenciais à identidade singular e integral. Saber colocá-los e ajustá-los no processo de ir vivendo é um dos grandes segredos do crescimento individual e coletivo. Os sujeitos dos grupos puderam, também neste encontro, trabalhar a experiência consciente do como colocavam seus limites e lidavam com os dos outros. A reflexão foi grande, o olhar das diferenças entre os limites também. A maioria se surpreendeu com algumas descobertas, por exemplo, ao perceber pessoas sentidas como próximas colocando uma distância, as vezes, maior daquelas considerados distantes. É a singularidade. É o aprender a chegar próximo e longe o suficiente, afim de não ser atropelado e menos esquecido e aprisionado. É o aprender a respeitar o ritmo do outro, sua forma de sentir-se perto, sua forma de manter intimidade. É, portanto, o aprender a manter-se sem se fechar e o aprender a crescer sem se diluir.

No grupo 2, este exercício dos limites possibilitou o trabalho de uma relação bastante conflituosa. O grupo inteiro se sentia em conflito com uma das membras. Esta, por sua vez, sentia a rejeição do grupo. A situação vinha piorando fazia alguns meses. Os trabalhos dos encontros anteriores, acreditamos, deram chão para a possibilidade de estar repensando esta relação com base em novos critérios. De fato, foi durante o exercício dos limites que ficou desmascarada a forma como esta integrante através das suas expressões, sobretudo, não verbais, afastava os outros e, por outro lado, a forma como bruscamente invadia os limites dos outros. Este conscientizar-se sobre parte da responsabilidade por estar sendo rejeitado foi um momento bastante delicado e difícil.

Por outro lado, o grupo também precisou trabalhar, para não disser quebrar, o que Senge tão brilhantemente denominou de "*Modelos Mentais*". Foi de extrema importância trazer à superfície e melhorar as imagens internas que as mesmas tinham desta integrante que, de uma forma bastante intensa, limitavam a percepção e ação frente à mesma. Por outro lado, também precisaram se responsabilizar por perpetuar, através deste modelo mental, a relação conflituosa e o próprio comportamento rejeitado na mesma. Esta abertura que se iniciou neste encontro, precisou ser novamente discutida e fechada. Situações inacabadas podem não cicatrizar de uma forma adequada, mesmo quando abertas por bons motivos.

A questão da responsabilidade, somente surte efeito em pessoas que optam, rejeitam, investem e priorizam suas ações, sonhos, necessidades e relações de forma consciente. Foi este nosso rumo no *quarto encontro* junto aos sujeitos. Os sujeitos puderam experienciar e tomar

consciência do que e como escolhiam ou renunciavam. Por incrível que pareça, resultou mais fácil, para a grande maioria, a escolha do que a renúncia. Aprender a perceber na renúncia consciente a capacidade de estar optando é fato essencial na postura responsável frente à vida. Também aprender a distinguir as reais necessidades dos desejos, assim como a hierarquia de valores subjacentes em toda decisão (seja esta consciente ou não) foi tema de exercício neste encontro junto aos mesmos.

De fato, quando numa dada realidade, algo me impacta tornando-se uma figura em relação ao fundo sempre pessoal, interpessoal e ambiental, já está explícita minha escolha, meu desejo, minha necessidade. No entanto, como visto na nossa revisão bibliográfica, muitas vezes ocorre interrupções no ciclo de contato e, como coloca Tellegen (1984), o movimento figura/fundo se desconecta. Percebo sempre uma mesma figura sem relação com o fundo. Também posso perceber apenas um fundo, nada mais me motiva, me impulsiona. Ou ainda, posso perceber várias figuras se interpondo uma à outra, gerando conflito e confusão.

O problema de uma figura rígida - onde aquilo que me impacta está cristalizado; ou seja, sobressai em todas as situações sem relação com o campo (rever teoria de Lewin) sempre em fluxo, impedindo minha criatividade e meu toque transformador - é algo bastante característico nos nossos dias, onde o marketing "vende" figuras que todos passam a perceber, querer ou necessitar "comprar". A lástima é que esta compra, tantas vezes inalcançável, torna-se uma situação inacabada e, portanto, molesta. Perls (1977) já dizia que a situação apenas se modifica, em outras palavras, que se completa a gestalt, quando na relação homem-meio, o primeiro aprende a responder genuinamente às suas necessidades genuínas. Isto não significa descartar a influência social na construção de nossas necessidades singulares. Significa acreditar que, mesmo co-participantes de um mesmo seio de necessidades que fazem todo homem perceber-se como humano, deva existir uma discriminação e apropriação pessoal consciente frente à este genérico. Ora, como fazê-lo quando, pelo contrário, somos bombardeados quotidianamente a buscar saciar necessidades alienadas de nós mesmos e por meios, sobretudo, impessoais?

Nada melhor do que ler novamente Heller (1983) e entender que a massificação das necessidades leva à frustração e ao empobrecimento de nossa humanidade. Este fato se refere, inclusive, ao exercício das profissões. Seu valor parece perpassar em nossos dias ao correspondente monetário. Não queremos negar a realidade da organização atual, onde o aspecto financeiro é uma necessidade de sobrevivência, de qualidade e, até mesmo, de acesso à muitos outros caminhos enriquecedores de nossa humanidade. Queremos apenas levantar nossa crença de que, em qualquer digna profissão, possa, de fato existir, como assinala Frankl, a possibilidade de sentido e realização. É preciso aprender a transcender nossas ações,

encontrando nelas o caminho à outros valores fundamentais à nossa natureza humana - por Heller denominados de “*necessidades radicais*”.

Os sujeitos de nossa pesquisa, apesar de apresentar um forte sentimento de busca e satisfação pela vivência da singularidade, demonstraram, no decorrer dos experimentos e das discussões, insegurança, medos e ambivalência ao expressar esta singularidade nas ações de trabalho. Novamente, enfrenta-se o dilema: papel, ação e personalidade.

O quarto encontro, pelo visto, contribuiu no desenvolvimento da percepção da forma como se constrõe, a partir de cada pequena escolha, busca, anseio, o projeto pessoal de vida, de trabalho. Este projeto, enquanto *possibilidade de estar oferecendo um sentido para nossas vidas* e ações cotidianas, foi tema do *quinto encontro*. A história da estrela, apresentada no filme “*A Visão do Futuro*”, trouxe sementes de muito debate, insights e emoções quando em relação com aquilo que cada qual estava podendo encontrar e fazer de sua vida, de seu dia-a-dia.

Discutiu-se o pensamento de Viktor Frankl (Fundador da Logoterapia), especialmente, sobre a nossa “vontade de sentido”, sobre nossa natureza, sobre nossos anseios mais profundos, sobre nossa auto-transcendência como passagem rumo a auto-realização, sobre nosso ser-espíritual. Exemplos foram dados para ilustrar como, de fato, este sentido pode ser descoberto em cada situação de vida, assim como na vida de forma geral. Nos sujeitos de nosso estudo era fortemente presente o significado do trabalho como um meio, uma tarefa a cumprir pelo bem e pelo restabelecimento das crianças. Foi curioso perceber que todos eles gostavam daquilo que faziam e se sentiam realizados, apenas de pensar que, através, também daquelas tarefas por eles executadas, milhares de crianças encontravam conforto. Fica, portanto, registrado, a veracidade de uma essência que sossega no encontro do sentido.

A ênfase, contudo, reside no como - sempre pessoal, insubstituível, incondicional e, portanto, carregado de possibilidades de sentido. É através deste como, como bem assinala Frankl, que encontramos nossa margem de liberdade “para algo” e não, como se costuma pensar, “de algo”. Ser capaz de encontrar sentido neste como, concretiza, apesar dos tantos condicionamentos psico-físicos-sociais e, no caso do trabalho, da sua padronização, do seu lado operacional, um espaço para um movimento livre, pessoal e, nisto, auto-transcendente .

Para tanto, como também aponta Frankl, este sentido deve ser bem compreendido. Isto perpassa, também, relacionar o sentido com a organização de nossa percepção. As figuras que, no caso dos mesmos, podem ser, em um dado momento, a tarefa em si e, em outro, certa relação com um colega, precisam estar relacionadas com o fundo , pelo visto, para eles: a saúde da criança. Foi justamente este movimento, que precisamos desenvolver junto aos mesmos.

Todos eles, sem exceção, não enxergavam a relação destas pequenas figuras com o sentido total. Se, por um lado, quando olhando o sentido do trabalho de forma total, se sentiam realizados, de outro, no dia a dia, muitas vezes deixavam de espelhar um “como” pessoal e, com isto, perdiam o sentido do momento. Integração, mais uma vez, precisou de um espaço.

“Trabalhamos em prol da vida!” - exclamou entusiasticamente um dos sujeitos. Na verdade, acrescentamos, fomos feitos para a vida. A vida é nosso valor mais alto. Mas, o que significa, de fato, viver? Porque existo? Para que vivo? Para o que e como vale a pena continuar vivendo? Foram algumas das questões lançadas ao grande grupo, na espera de uma resposta particular de cada integrante. Este momento, acreditamos, foi um dos momentos mais fortes dos encontros. Foi belo presenciar aqueles rostos, de expressões inquietas, abertas, desnudas. Escutar as respostas de cada qual, foi momento, ainda, mais comovente. Foi como integrar num mesmo eixo, em apenas um momento, todos os objetivos, experiências e discussões dos encontros antecedentes. Também da razão de nossa caminhada junto a eles. Ora, de fato, a caminhada, a perseverança, a luta, tantas vezes sofrida, em tentar ser ao máximo aquilo que temos como possibilidades de ser, apenas encontra eco quando associada a problemática do sentido. Ao nosso ver, toda consciência desperta, carrega em si o conhecimento do sentido autêntico de sua vida, mesmo quando frente a uma variedade de situações enfrentadas. Nos lança, assim, para a *verdade* de sermos homens.

Como discernir aquilo que tem sentido do que não tem? Foi questão, também de muito debate. De fato, como bem coloca Frankl, o reino dos valores são nossos guias, nosso mapa na busca do sentido. Se é verdade que estes valores podem variar em decorrência de nossas motivações e interesses individuais, é também certo que, os valores “*merecedores de realização*”, é fato que transcende a esfera unicamente particular e temporal. Afirmar “*ser mais digno de realizar*” uma possibilidade em face a outra, significa, na visão de Frankl, partir de um logos supratemporal (e supra humano), de um “supra-sentido”, onde todos os valores recebem uma hierarquia e todas as possibilidades humanas o seu ter - sentido ou o seu não ter - sentido.

“O verdadeiro problema é e permanece um problema de valor, e do confronto com o problema do valor inerente à decisão de qual das eventuais possibilidades é merecedora de realização, de qual das eventuais possibilidades é a eventual necessidade - do confronto com esta problemática do valor, e isto significa: do confronto com nossa responsabilidade - não podemos eximir-nos” (FRANKL, 1986:77/78).

Este debate encontra respaldo, também na visão de Giussani, descrita na revisão (Razão: Resgatando sua Totalidade). Nesta perspectiva, a razão é o movimento que busca compreender e

aderir a uma realidade na totalidade de seus fatores. Este movimento não é unilateral, mas sim relacional. Ou seja, a realidade da existência desperta no homem (é claro, consciente) certas exigências. O homem apenas sossega quando responde coerentemente às mesmas. Concretamente, esta dinâmica, implica e traduz valores. A realidade sustenta em si valores essenciais à realização de todo homem: seja este ocidental, oriental ou indígena.

Mas o que fazer perante situações percebidas sem sentido, de sofrimento e dor? Foi este o tema de reflexões do **quinto encontro**. Acreditamos, de fato, que toda Instituição Hospitalar, caso quiser concretizar ações de qualidade em prol da saúde, deve, obrigatoriamente, trabalhar junto ao seu pessoal de serviço a percepção que os mesmos tem do sofrimento e da morte. Ainda optamos por crer, apoiados na visão de Giussani e de Frankl, que toda razão no seu exercício íntegro frente a vida, carrega em si, a exigência de uma resposta com sentido frente a ambos dilemas - da dor e do fim último.

A necessidade de, no caso de nossos sujeitos do estudo, terem que lidar com a sujeira, o sangue já seco nas roupas, foi aspecto levantado como desanimador e difícil de se lidar. Ambos grupos se mobilizaram neste sentido impulsionados pelos seguintes questionamentos: Imaginem ter que fazer algo onde o produto inicial fosse igual ao final? Onde estariam vocês? De que valeria as mãos, o toque, a energia, tantas vezes, o cansaço, o desânimo de vocês, senão pudessem assistir alguma diferença quando após a ação de suas presenças? Foram belas as respostas, o dar-se conta de que, de fato, tinham a possibilidade de serem úteis e transformadores, justamente, frente a mesma possibilidade vista como ruim e difícil.

Esta questão pode ser expandida a diversas situações. Colocamos junto a eles a visão de Frankl quanto aos “valores de atitude”, germens de realização pessoal quando frente a situações de sofrimento. Ora, quando nada podemos fazer para mudar uma situação, porque não mudar nossa atitude frente a mesma? Ou seja, como bem sublinha Frankl, quando nos *posicionamos* frente a uma circunstância percebida sem sentido e gratuitamente apresentada pela decorrer de nossa vida, automaticamente, resgatamos um sentido. Quiçá seja, através desta capacidade de realizar-se na “tragédia” da vida, que o homem demonstra e se afirma como ser livre, auto-transcendente e, porque não, espiritual!

A percepção da morte e os sentimentos advindos daí, também, foram trabalhados. Num dos grupos, uma das integrantes, estava tendo que vivenciar o repentino descobrimento de uma doença terminal em um dos seus familiares. A esperança de cura era enfatizada. Trabalhamos com a mesma a profundidade de tal expectativa e a dor antecipada da perda, do luto. Ela se conscientizou que o apego a vida lhe estava acarretando uma atitude de fuga e de mentira quando

na presença deste familiar. Ela precisou de grande espaço e tempo, sobretudo, para a expressão de suas emoções. Foi bela a disponibilidade de amparo e carinho do grupo.

Aproveitamos este clima para ampliar nos mesmos a consciência do fim último. De fato, é a certeza deste fim que nos une, que nos iguala e que, também nos possibilita a concretização de muitas ações - batalhas, proezas, renúncias, entregas, relações, etc. - em nossas vidas que, caso contrário, seriam relegadas. É também este fim que nos esclarece os valores que são dignos de serem realizados. É esta consciência que possibilita em nós o encontro e o esforço pelo valor da vida, não apenas da minha, mas, sobretudo, da de todos. De todos por todos.

Como colocou Frankl: “...o fato, e apenas o fato de que somos mortais, que nossa vida é finita, que nosso tempo é limitado e nossas possibilidades limitadas, este fato é que faz com que pareça pleno de sentido empreender algo, aproveitar e preencher o tempo” (FRANKL, 1990:75).

Nesta perspectiva, vale também recorrer e recordar a defesa de Sievers, descrita na nossa revisão bibliográfica, que resgata a importância de se tratar da questão da morte, inclusive, nos contextos organizacionais. É fato inédito! Sievers não apenas aponta para a morte como realidade que deve deixar de ser rechaçada como tabu na vida cotidiana, como, sobretudo, lhe outorga o papel de ser quem dá um verdadeiro sentido à vida e, por sua vez, ao trabalho.

O **sexto encontro** foi o dia do encerramento e, inclusive, de um feedback dos sujeitos quanto à realização dos objetivos, exercícios e reflexões propostos em cada encontro. Pediu-se que cada qual dispusesse daquele momento para colocar suas percepções, aprendizagens e sugestões para a continuidade do convívio e de relações mais conscientes frente ao serviço diário. O que poderiam eles, enquanto grupo, fazer para continuar o processo de ser Sujeito íntegro na relação com o trabalho, com suas decisões e ações, com sua vida ?

É importante salientar, que, de uma certa forma, conseguimos nestes seis encontros trabalhar as cinco disciplinas - domínio pessoal, objetivo em comum, aprendizagem em grupo, raciocínio sistêmico e modelos mentais - propostas por Senge na formação das organizações de aprendizagem. A ênfase foi dada ao exercício do Pensamento Sistêmico que, segundo a própria visão de Senge, engloba todas as demais disciplinas.

VI CONCLUSÕES

Após cinco meses do término do trabalho, fomos chamados pela direção do Hospital. O grupo, outrora considerado um problema, passou a ser visto como comprometido, politicamente organizado e motivado. Aliás, também expressaram inúmeras mudanças percebidas a nível pessoal em muitos dos sujeitos. Esta avaliação por parte da organização, concretizou a percepção do processo que, como facilitadoras, tínhamos feito no decorrer dos encontros, discutidos no capítulo anterior. As prerrogativas desta pesquisa pareciam bastante óbvias. De fato, parece já ser bastante aceita a crença e a afirmação de que quanto mais uma pessoa sabe perceber com clareza as relações dos fatores envolvidos numa dada situação, também poderá lidar de forma mais adequada e criativa com a mesma. Da mesma forma, é evidente que uma pessoa que encontra um sentido nos seus deveres e tarefas, se motiva e se compromete de uma forma mais intensa. E aquele que sabe conviver com uma postura positiva frente aos sacrifícios inerentes em todo destino humano, não apenas é capaz de sobreviver, mas, sobretudo, é capaz de auto-transcender e, com isto, experimentar sua própria *altura*.

A questão principal é, entretanto, encontrar e concretizar um caminho por onde conciliar este processo humano em organizações, ainda, de controle, burocráticas e, portanto, em grande medida, alienantes e fragmentadoras. É preciso religar a dissociação vivida e incentivada em anos de educação, onde nos ensinam a nos informar, não a conhecer e aprender. É preciso retornar a *aprender a viver* e, sobretudo, democraticamente - onde a autoridade não seja pela força e desigualdade, mas pela delegação responsável. A memória sem envolvimento é leve brisa, tudo esquece, nada transforma. Nossa *qualidade nas relações*, seja com nós mesmos, com os outros, com nossas ações, com nosso trabalho, com nossas necessidades de mudança, apenas encontram sustento na experiência consciente que fazemos com estas mesmas relações. Isto é integração: *tornar vida um pensar, sentir e agir religados*. Somente nesta fórmula encontraremos nossa verdadeira *medida* de homens e, inclusive, nos responsabilizaremos pelo fato de estar sendo e fazendo.

Não é fácil reparar anos de educação alienada. É preciso se engajar num processo árduo, de altos e baixos. Anos ensinando a não confiar na própria experiência e, até mesmo, de não prestar-lhe atenção. Ensinamos o homem a viver do lado de fora de si mesmo e desintegrado,

tantas vezes sob o incentivo a viver de distração, de opções fáceis, prontas e, principalmente, imediatas. Apoiando-se num “*Fuhrer*”, um grande líder no qual colocar todas as expectativas mágicas de nutrição, poder e proteção, dos quais foram privados no transcurso de suas vidas.

É curioso perceber a ênfase que nossos programas de qualidade nas organizações estão dando ao papel da responsabilidade que cada trabalhador, independente de sua posição hierárquica, precisa assumir. Hoje é necessário pessoas e equipes autônomas. Torna-se difícil aquela postura de outrora. Não se pode mais depender a toda hora da decisão de um superior, gerente ou líder, para saber como agir em todas as situações, atualmente, imprevistas, incertas e mutáveis. É preciso que cada qual aprenda a tomar decisões constantes, maduras, eficientes e flexíveis.

Frente a este panorama, reclamamos por responsabilidade: autorizando! Que paradoxo! Caso não saibamos, a própria palavra etimologicamente significa: *capacidade de responder*. Como responder, quando nem mesmo percebemos as perguntas, problemas ou possibilidades inerentes na mesma realidade? Como respondermos se nos impedem de nos relacionar de forma pessoal e singular com a realidade?

Nosso estudo de caso possibilitou, em diferentes momentos, um espaço e instrumentos por onde cada sujeito vivenciou sua própria **capacidade em responder** e, neste sentido, foi bastante válido. Ao nosso ver, esta *educação à responsabilidade*, partindo do pressuposto que o real *provoca*, consiste em ensinar as pessoas a estar atentas e dispostas a responder à provocação - naquela atitude de curiosidade positiva, próprio da criança, quando no seu confronto com a totalidade e novidade do real.

Para tanto, algumas diretrizes podem ser aqui sugeridas na concretização desta educação à responsabilidade. Antes de mais nada, implica uma **educação à atenção**. O preconceito (apego a uma idéia já existente), a distração (prevalece um interesse fora da relação presente), assim como tantos outros fatores conseqüentes de nossos modelos mentais, se interpõem a possibilidade do prestar atenção e, neste sentido a abarcar a totalidade dos fatores. Também significa, **educar a capacidade de aceitação**, isto quer dizer, aprender a acolher uma proposta na sua integridade, no sentido que lhe é inerente e não projetado, arriscando-se a perceber por onde os “olhos permanecem fechados”. E, por último, perpassa **educar à experiência do risco**. Este risco não deve ser encarado como o incentivo a um gesto ou ação sem razões adequadas (isto seria um irracionalismo). O risco, geralmente se constitui quando, numa dada situação, encontro razões que me incentivam a prosseguir ou a acompanhar o próprio fluxo da vida, mas, mesmo assim, não encontro forças para me mover, estou como que bloqueado. Há um medo de afirmar razões que parecem *escritas no ar*. Há, de fato, um hiato entre a percepção da razão e a

vontade, que também é afetividade. É necessário portanto, em outras palavras, *educar a vontade*. Só uma grande força de vontade pode superar a experiência do risco (*status-quo*) e fazer-me aderir a realidade, respondendo-lhe.

Acreditamos que todo homem, toda consciência aspira por ser desperta. Todos, a princípio, desejam ser sujeitos de sua própria história e, ao mesmo tempo, participantes na construção coletiva. De fato, foi junto aos sujeitos de nossa pesquisa, que mais nos certificamos da tendência positiva, construtiva e solidária que todo homem carrega em si genuinamente e espontaneamente. O homem não foi feito para exercer as possibilidades “*mais dignas de serem realizadas*” (como aponta Frankl) apenas e, olha lá, dentro de quatro paredes. O homem, aquele que se rende ao egoísmo, ao uso e manipulação dos demais para proveito próprio é o que está pagando, sem perceber, o ticket mais caro: o da *alienação*. Se, às vezes, parece cômodo e vantajoso ser alienado, a experiência demonstra que não corresponde aos *anseios profundos* de nossa natureza. É se inchar no vazio. Certamente, cedo ou tarde, termina-se frustrado. Como bem relata Frankl, não parece ser coincidência o fato de que, entre os homens, os mais realizados, são justamente aqueles que se entregam a uma obra, ao amor de alguém, ou mesmo, as vicissitudes da própria vida.

Tivemos a oportunidade de realizar o estudo de caso com sujeitos de uma classe econômica baixa e de baixa escolaridade - todos eram analfabetos. Se dizemos oportunidade, se chamamos a atenção para este fato, não é para incentivar esta desigualdade social e a falta de instrução, mas sim, para ressaltar o sentido do belo, das particularidades e diferenças na forma como estes sujeitos fizeram experiência das percepções e situações da vida. Forma que, ao nosso ver, muito tem a ensinar ao estimado mundo acadêmico e intelectualizado. Foi encantador perceber como encaravam a vida, apesar dos tantos sofrimentos materiais pelas quais demonstravam passar. Foi encantador perceber a transparência que apresentavam nas relações com seus companheiros, o desapego e a disponibilidade afetiva.

A resistência chave, ao nosso ver, residiu, de início, na grande desconfiança por terem sido eles os escolhidos para o trabalho (confirmando a tese de Prelooker sobre a dinâmica das burocracias) e, logo, durante o processo, esta desconfiança tornou-se concreta quando frente ao contato com as próprias experiências. Os grupos vivenciais, ao nosso ver, possibilitaram este retorno ao contato, a consciência e a apropriação da experiência. O ciclo de contato gestáltico: *sensação, consciência, mobilização de energia, ação, contato, satisfação, retração* (sinto, quero, faço e sinto) é a forma mais íntegra e simples, ao nosso ver, de ensinarmos as pessoas a se relacionar coerentemente com o mundo que as cerca.

Caminhar significa estar a cada passo consciente de meus sentimentos, tomar decisões, transformá-las em ações adequadas e novamente sentir com clareza. Quantas vezes carregamos necessidades, desejos e sonhos que permanecem incomodando e inacabados, até percebermos que eles não fazem parte do nosso sentir ou, então, do nosso querer. Detrás de um sentir, deve prosseguir ou não um querer. É neste *discernimento*, nesta minha vontade consciente, que nasce um concreto comprometimento, assim como, inclusive, a possibilidade de auto-realização.

Ora, mas porque então é comum encontrar pessoas que sentem e querem algo, mas passa o tempo e nada fazem? Nestes casos, cotidianos e intensos em nossas organizações de trabalho, confirmamos a afirmação de Frankl quanto a necessidade de aliar esta *vontade* ao reconhecimento do seu *sentido*. De fato, quando na esfera voluntária não predomina a “*vontade de sentido*”, facilmente chega-se às decisões da *boca para fora* (que nunca são executadas), o que leva a crises e deficiências permanentes.

Da mesma forma, é preciso conscientizar as pessoas de que esta decisão com sentido sempre se orienta para a realização de um valor. Os valores estão inerentes às possibilidades de escolha que a vida apresenta a cada momento. Nas escolhas e relações de trabalho, acreditamos ser de fundamental importância o contato permanente com o *porque* das Organização na qual se produz ou se presta algum serviço. De fato, é preciso que cada sujeito possa sentir, estar pela sua ação, partilhando na concretização de determinados valores, como, por exemplo, referindo-nos aos sujeitos de nossa pesquisa, caberia buscar a saúde, tratamento e cura das crianças. Reconhecer estes valores, também significa descobrir, por exemplo, que para se atingir qualidade na saúde, de nada vale um excelente médico caso as roupas ou setores permanecerem contaminados. Assim, esta consciência sistêmica, antecipa a importância de cada contribuição singular e oferece um sentimento de *pertença* à comunidade. Ambos sentimentos, tornam-se essenciais ao bom desenvolvimento e rendimento cognitivo-emocional. Sentir-se *insubstituível* e *amparado*, são as duas caras de uma mesma moeda: a necessidade não somente de *amor* mas também da *capacidade de amar*.

Ao nosso ver, a falta destes *questionamentos éticos* - típico das organizações onde predomina a *racionalidade instrumental, econômica ou tecnológica*, preocupada com o cálculo utilitário da adequação entre meios e fins sem levar em conta princípios valorativos - torna mais difícil, quando não impossível, o sentir-se construir com sentido. Esta é a diferença básica das *organizações substantivas*, que vêm se multiplicando em várias partes do mundo - brilhantemente tratadas e defendidas por Guerreiros Ramos - onde predomina a *racionalidade substantiva* que habilita o indivíduo a ordenar sua vida eticamente, na direção do aumento da satisfação pessoal/social e da auto-realização. A prática nestas organizações, capazes de resgatar

a subjetividade, a afetividade e a ética nas relações de trabalho, demonstram, nos dias atuais, maior eficiência, competitividade e qualidade. Acreditamos que nos *marcos débeis* das organizações burocratizadas, as *estruturas beta* definidas por Galtung, *transborda* esta substantividade e com ela, espaços onde as pessoas possam *respirar em sua totalidade*.

Também concordamos com Sievers e Frankl, sobre a importância de se trabalhar o sentido da *dor* e da *morte*, sobretudo, em se tratando de pessoas que prestam seus serviços em Instituições Hospitalares. O contato direto com esta grande *miséria* humana: o sofrer da doença, quando face a um despreparo interior, tende a produzir uma atitude de *impotência, inutilidade e pessimismo*. Neste clima torna-se impossível contribuir com qualidade aos objetivos da organização e, por sua vez, ao bom atendimento aos pacientes. É preciso educar à capacidade de participar de uma realidade que nunca será isenta de sofrimentos, seja na tentativa de eliminá-los ou seja na capacidade de assumi-los com coragem, integridade e, nesta medida, com sentido.

Por outro lado, pessoas que possuem um encontro diário com esta realidade de dor e morte, possuem a oportunidade de *escutar e responder* a uma das grandes inquietações de nossa vida: a nossa *finitude*. Esta vivência, sem sombra de dúvidas, nos obriga a encarar o transcórre de nossa vida de uma forma diferente. Ao nosso ver, não cabe espaço, senão para o *profundo, o coerente e o transcendente*. Uma mistura de nostalgia, ansiedade e ambição nos impele a ser ao máximo aquilo que a vida nos possibilita como temporalidade que se *esgota* ou que *sinaliza*. O *mistério* reaparece no vértice da conquista da razão.

Enfim, acreditamos que nossa chance se encontra no esforço para rompermos o círculo vicioso de uma racionalidade exacerbada e de uma irracionalidade exacerbada, reconquistando novamente o equilíbrio entre os dois pólos que constituem nosso ser. É preciso dar rumo ao nosso processo de ser o que *verdadeiramente* nos é dado a ser. É preciso novamente encontrar o caminho do meio, um *crescimento com coração*. Ensinando uma pessoa o caminho de sua natureza emocional, de sua razão integral, não poderemos governá-la sem seu consentimento; estaremos, portanto, propiciando uma coexistência, tendo por base indivíduos integrados e responsáveis, que já não quererão viver num mundo alienado e alienante. Trata-se de uma revolução, de uma democracia, de um homem parentético, protagonista de sua vida, participativo das questões sociais, comprometido com o destino humano e, como não dizer: feliz.

Mais do que conclusões, fica aqui o registro das tantas inquietações que encontraram sustento e eco ao longo desta trajetória de mestrado. Compreender uma realidade significa abraçá-la - etimologicamente assim se traduz. Esta pesquisa foi um *toque* na tentativa de conhecer, mas também possibilitar. Se partimos com algumas hipóteses, não foi para interpretar, mas para transformar. Acreditamos na necessidade de *despertar*. De nada nos vale, naquela

postura positivista e mecanizada, melhorar a vida de *sonâmbulos*. Pode parecer presunção, tratar-se-á sempre de uma opção. É um voto ao verdadeiro valor de sermos homens, a nossa capacidade de organizar-nos, produzir e oferecer uma vivência nesta qualidade: como homens.

VII BIBLIOGRAFIA

- BUBER, M. Eu e Tu. São Paulo: Moraes, 1974.
- CHANLAT, Jean-François et al. O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas, 3. ed., São Paulo: Atlas, 1996.
- COSTA, J. Silveira. Tomás de Aquino - A Razão a Serviço da Fé. 2. ed. São Paulo: Editora Moderna, 1993.
- DAVIDOFF, L. Introdução a Psicologia. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- DEMING, W.E. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- FRANKL, V. El Hombre en Busca de Sentido. Barcelona: Herder, 1992.
- FRANKL, V. La Presencia Ignorada de Dios. Barcelona: Herder, 1979.
- FRANKL, V. Psicoanálisis y Existencialismo. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1950.
- FRANKL, V. La Voluntad de Sentido. 2. ed. Barcelona: Herder, 1991.
- FRANKL, V. Psicoterapia para Todos. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1991.
- GALTUNG, Johan. Alfa y Beta y sus muchas combinaciones, in Johan Galtung and Eleonora Masini (eds) *Visiones de Sociedades deseables*, pp. 19-95, 1979, Mexico: CEESTEM.
- _____. On the Social Costs of Modernization. Social Desintegration, Atomie/ Anomie and Social Development. Oxford: in Community Development Journal- Na International Forum, pp. 380-413, 1995.
- GARAUDY, R. Perspectivas Del Hombre. Buenos Aires: Editorial Platina, 1964.
- GIUSSANI, L. O Senso Religioso. 2.ed. São Paulo: Companhia Ilimitada, 1993.
- _____. En Busca del Rostro Humano. Madrid: Encuentro Ediciones, 1985.
- GOMES, J.C.V. Logoterapia. Petrópolis: Vozes, 1987.

- GOULDNER, Alwin W. **Conflitos na Teoria de Weber** (traduzido por "Patterns of industrial bureaucracy. Glencoe, Illinois: Free Press, p. 19-27, 1963). - em Edmundo Campos.
- HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, jan./fev. 1968.
- KOHLER. **Psicologia**, 2. ed., São Paulo: editora ática, 1978.
- KOHLER. **Psicologia da Gestalt**, 2. ed., Belo Horizonte: editora Itatiaia Limitada, 1980.
- KOFFKA, Kurt. **Princípios de Psicologia da Gestalt**, São Paulo: editora Cultuix, 1935.
- KUHN, Thomas S. **The Structure of Scientific Revolutions**. Chicago: The University of Chicago Press, 1970.
- JUNG, G. **O Eu e o Inconsciente**. vol 8ed., Petrópolis: Vozes, 1990.
- JURAN, J.M. **A Qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da Qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- LEWIN, K. **Teoria de Campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira Ed., 1963.
- LUKAS, E. **Prevenção Psicológica**. Rio de Janeiro: Vozes, 1992.
- LUX, K. **O Erro de Adam Smith**, São Paulo: Nobel, 1993.
- MACGREGOR, D. **O lado Humano da Empresa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MAILHIOT, G. **Dinâmica e Gênese dos Grupos**. 7. ed., São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1991.
- MARTINS, J. e BICUDO, M.A. **A Pesquisa Qualitativa em Psicologia. Fundamentos e Recursos Básicos**. São Paulo - PUC: Editora Moraes, 1989.
- MASLOW, Abraham H. A Theory of human motivation. *Psychological Review*, jul. 1943.
- MERTON, Robert K. **Social Theory and Social Structure**. New York: The Free Press, 1968.
- MIGUELEZ, Martínez M. **El Paradigma Emergente, Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica**. Barcelona, España: Gedisa, 1993.
- MINAYO, M.C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo-Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1992.
- MINAYO (org.), DESLANDES, S., NETO, O. e GOMES, R. **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

- MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo**. 2. ed., Rio de Janeiro: José Olympio editora, 1994.
- NOGUEIRA, P. **Humanismos e Anti-Humanismos, Introdução a Antropologia Filosófica**. 11. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1977.
- OS PENSADORES. **Sócrates**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- PALADINI, E. **Controle de Qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1990.
- PENNA, A. G. **Filosofia da Mente. Introdução ao Estudo crítico da Psicologia**. Rio de Janeiro: Imago Ed., 1990.
- _____. **Cognitivismo, Cosciência e Comportamento Político**. São Paulo: Edições Vértice, RJ, 1986.
- PERLS, F. **Isto é Gestalt**. 3. ed., São Paulo: Summus editorial, 1977.
- PERLS, F. **A Abordagem Gestáltica e Testemunha Ocular da Terapia**. 2. ed., Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1973.
- PIAGET, J. **Para Onde Vai a Educação?** Lisboa: Livros Horizonte, 1972.
- PONCIANO, R. **Gestalt Terapia: Refazendo Um Caminho**. 3. ed. São Paulo: Summus editorial, 1985.
- POLSTER, E. e POLSTER, M. **Gestalt-Terapia Integrada**. Belo Horizonte: Interlivros, 1979.
- PRELOOKER, Mauricio. **La Economía del Desastre**. Buenos Aires: Grupo Editor del Encuentro, 1996.
- QUIVY, R. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992.
- RAMOS, A. **A Nova Ciência das Organizações**, Uma Reconstituição da Riqueza das Nações. vol 2ed., Rio de Janeiro: editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- _____. Modelos de Homem e teoria administrativa. *Rev. Adm. Públ.*, v. 18, n.2, p. 3-12, ab./jun. 1984.
- RODRIGUES, R. **Fundamentos da Logoterapia**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.
- ROUANET, S. P. **As razões do Iluminismo**. São Paulo, Companhia das Letras, 1987.
- _____. **A Razão Cativa**. são Paulo: Brasiliense, 1985.
- SALM, José F. Paradigmas na Formação de Administradores: Frustrações e Possibilidades. *Univ. & Desenv.*, Florianópolis, Sc, v.1, n. 2, p. 18-42, out. 1993.

- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 7 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIEVERS, Bukard. **Além do Sucedâneo da Motivação**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 30, n.1, p. 5-16, jan/mar. 1990.
- SINGER,
- SPANGENBERG, A. **Terapia Gestáltica e a Inversão da Queda**. São Paulo, Paulinas, 1996.
- STEVENS, J. **Tornar-se Presente**. São Paulo: Summus Editorial, 1977.
- TELLEGEN, t.a. **Gestalt e Grupos. Uma Perspectiva Sistêmica**. São Paulo: Summus, 1984.
- THOMPSON, V. **Without Simpathy or Enthusiasm: The problem of Administrative Compassion**. University of Alabama press.
- TOURAINÉ, Alain. **Crítica da Modernidade**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: ática, 1987.
- WEBER, M. **Os Fundamentos da Organização Burocrática: uma construção do tipo ideal** (traduzido de “the essential of bureaucratic organization: an ideal-type construction” in Robert K. Merton et al. Glencoe, Illinios: Free Press, p. 18-27, 1963) - em Edmundo Campos.
- _____ **Economy end Society**. Berkeley: University of California press, 1978.