

Ermelinda Ganem Fernandes Silveira

CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA PROFUNDA DE CARL
GUSTAV JUNG PARA UM MODELO DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.

Tese submetida ao Programa de Pós
Graduação em Engenharia e Gestão do
Conhecimento da Universidade
Federal de Santa Catarina para a
obtenção do Grau de Doutor em
Engenharia e Gestão do
Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Francisco
Antonio Pereira Fialho

Coorientador : Prof. Dra. Marina
Keiko Nakayama.

Florianópolis
2012

Catologação na fonte elaborada pela biblioteca da
Universidade Federal de Santa Catarina

A ficha catalográfica é confeccionada pela Biblioteca Central.

Tamanho: 7cm x 12 cm

Fonte: Times New Roman 9,5

Maiores informações em:

<http://www.bu.ufsc.br/design/Catalogacao.html>

Nome completo do autor

TÍTULO: SUBTÍTULO (SE HOUVER)

Este (a) Dissertação/Tese foi julgado(a) adequado(a) para obtenção do Título de “...”, e aprovad(o)a em sua forma final pelo Programa ...

Local, x de xxxxx de xxxx.

Prof. xxx, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a xxxx, Dr.^a
Orientadora
Universidade xxxx

Prof.^a xxxx, Dr.^a
Corientadora
Universidade xxxx

Prof. xxxx, Dr.
Universidade xxxxxx

Este trabalho é dedicado ao meu pai **Raymundo Luiz Fernandes** (in memoriam). Um exemplo de honestidade, amorosidade e caráter. A minha maior provação foi ter perdido você antes de ter terminado o trabalho. Partistes antes da minha chegada, mas te entrego a pedra filosofal, o meu maior tesouro: a obra.

AGRADECIMENTOS

Agradeço de todo o coração:

À Carl Gustav Jung, mentor de todo este projeto, que inspirou a realização desta tese.

À minha mãe Claudette, brava guerreira, pelo seu amor incondicional e inspiração em todos os momentos da minha vida.

Ao meu orientador, Prof. Francisco Fialho, que muito mais do que professor e orientador, é um alquimista e artesão da Grande Obra, me ajudando incondicionalmente em todos os momentos da construção desta tese, projeto sempre inacabado, reflexo de mim mesma.

À minha coorientadora, Profa. Marina Nakayama, pelo seu acolhimento e sabedoria.

Aos membros da banca, pela preciosa colaboração.

Às minhas irmãs Cau e Isa e meu sobrinho Raymundinho, por encherem a minha vida de alegria.

Ao meu amado Carlos, grande companheiro de individuação, fonte de inspiração na minha vida.

À Chris, que me acolheu amorosamente, pela sua amizade e companheirismo.

À Amélia, grande amiga, mestra e aprendiz, que tanto colaborou com este trabalho.

Ao meu querido tio Admon Ganem (*in memoriam*), pelo estímulo desde a concepção deste projeto e que nos deixou, também, antes da conclusão do mesmo.

Ao meu querido tio Romildo Fernandes, grande guerreiro, exemplo de herói que procuro seguir.

Aos meus companheiros de família, Val, Moacir e Lú (*in memoriam*).

Ao meus alunos do curso de Psicologia das Organizações, do Instituto Junguiano da Bahia, por estarmos juntos em pleno espaço criativo.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pelo apoio ao projeto.

À todas as pessoas não citadas aqui, mas que estão implicitamente vinculadas à esta caminhada.

“Quem olha para fora, sonha. Quem olha para dentro, acorda” (Carl Gustav Jung)

RESUMO

O tema e objetivo desta tese é a construção de um modelo de gestão do conhecimento nas organizações utilizando a psicologia analítica do psiquiatra suíço Carl Gustav Jung. Este estudo, investindo na busca pela transformação do relacionamento do homem com as organizações, está fundamentado numa abordagem de ser humano multidimensional, que constro e transforma conhecimento nas organizações vivas compreendidas como “redes psíquicas de conversações arquetípicas”. Encontra-se em sua base conceitual a metatriangulação entre os paradigmas interpretativista e humanista radical de Burrell e Morgan, sustentada no modelo qualitativo de pesquisa científica. O modelo proposto descreve as etapas do processo de individuação junguiano, relacionando-as ao processo de criação e representação do conhecimento nas organizações, mais precisamente em ambientes de construção e representação de conhecimento arquetípico compartilhado. No momento do experimento a pesquisa utiliza a hermenêutica simbólica como forma de leitura da realidade social. Em sua base metodológica, o modelo propõe a macro e a microestrutura de grupos vivenciais junguianos, em um formato de psicoterapia breve, trabalhando conteúdos tácitos (inconscientes), nas suas articulações com o conhecimento explicitável (consciente) através da utilização de entrevistas e métodos não verbais. A validação conceitual do modelo deu-se por um estudo de caso onde, por meio das percepções e vivências dos sujeitos da pesquisa (participantes e facilitadores), buscou-se a testagem e avaliação do modelo. Numa avaliação geral, durante as entrevistas coletivas, o método foi considerado satisfatório para a criação/representação do conhecimento organizacional. A utilização da observação participante, como técnica de levantamento de dados, também trouxe subsídios para a validação e conseqüentemente para o refinamento do modelo.

Palavras-chave: Psicologia analítica; construção do conhecimento organizacional; organizações arquetípicas do conhecimento.

ABSTRACT

The theme and purpose of this thesis is to build a model of knowledge management in organizations using the analytical psychology of the swiss psychiatrist Carl Gustav Jung. This study, investing in the search of transformation of man's relationship with the organizations, is based on a multidimensional approach to human beings, which builds knowledge and changes in living organizations understood as “psychic networks of archetypal conversations”. Lies in its conceptual base to **metatriangulation** between interpretive and radical humanist paradigms from Burrell and Morgan's, supported the qualitative model of scientific research. The proposed model describes the stages of jungian individuation, relating them to the process of creation and representation of knowledge in organizations, specifically in construction environments and archetypal representation of shared knowledge. At the time of the experiment, the research used symbolic hermeneutics as a mean of reading the social reality. In its methodological basis, the model proposes the macro and microstructure of experiential Jungian groups in a format of brief psychotherapy, working contents tacit (unconscious), in their joints with the knowledge explicitation (conscious) through the use of interviews and non-verbal methods. The conceptual model validation was performed by a case study where, through the perceptions and experiences of research subjects (participants and facilitators), we sought to test and evaluate the model. Upon the whole, during the interviews, the method was satisfactory for the creation / representation of organizational knowledge. The use of participant observation as a technique for data collection, also brought benefits for the validation and consequently for the refinement of the model.

Resumo traduzido para outros idiomas, neste caso, inglês. Segue o formato do resumo feito na lingua vernácula.

Keywords: Analytical psychology, construction of organizational knowledge, archetypal knowledge organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Ideogramas chineses para empresa.....	28
Figura 1.2: A sociedade contemporânea.....	31
Figura 2.1: A concepção básica do modelo “espiral arquetípica do conhecimento”.....	47
Figura 2.2: Componentes do modelo “espiral arquetípica do conhecimento”.....	50
Figura 2.3: O iceberg junguiano.....	51
Figura 2.4: Poça de água, de Escher.....	54
Figura 2.5: Símbolos do benzeno e do uróboro.....	57
Figura 2.6: Arquétipos e imagens arquetípicas.....	59
Figura 2.7: Imagem do alquimista “seguindo as pegadas” da alma.....	61
Figura 2.8: Aparição de Vinvela à Shilric, o caçador.....	69
Figura 2.9: O “Homo Viator” (Bosch).....	70
Figura 2.10: Conversações arquetípicas a partir de uma pintura de William Blake.....	72
Figura 2.11: Dinâmica das redes de conversações arquetípicas.....	73
Figura 2.12: Campo conversacional das relações dialógicas.....	74
Figura 2.13: O iceberg do conhecimento.....	77
Figura 2.14: O “ba” de Nishida em uma leitura arquetípica.....	80
Figura 2.15: As quatro plataformas do “ba” arquetípico.....	83
Figura 2.16: Idéias-chave relacionadas à primeira plataforma do “ba” arquetípico.....	84
Figura 2.17: “A fonte mercurial” do <i>Rosarium Philosophorum</i>	85
Figura 2.18: “O rei e a rainha” (o casal régio) do <i>Rosarium Philosophorum</i>	86
Figura 2.19: Idéias-chave relacionadas à segunda plataforma do “ba” arquetípico.....	88
Figura 2.20: “A verdade nua” e a “imersão no banho” do casal régio, no <i>Rosarium Philosophorum</i>	89
Figura 2.21: Imagens da “ <i>coniunction</i> ” e “ascensão da alma”, no <i>Rosarium Philosophorum</i>	91
Figura 2.22: Idéias-chave relacionadas à terceira plataforma do “ba” arquetípico.....	92
Figura 2.23: Idéias-chave relacionadas à quarta plataforma do “ba” arquetípico.....	94
Figura 2.24: “O retorno da alma” no <i>Rosarium Philosophorum</i>	95
Figura 2.25: “O novo nascimento” no <i>Rosarium Philosophorum</i>	96
Figura 2.26: A anatomia da “espiral arquetípica do conhecimento”.....	99

Figura 2.27: Visão processual da “espiral arquetípica do conhecimento”.....	101
Figura 2.28: A espiral arquetípica da individuação (fractais).....	102
Figura 2.29: Árvore de fractais da espiral da individuação.....	103
Figura 2.30: O “herói Vitruviano” e os saberes básicos.....	105
Figura 2.31: Pesquisadores do modelo proposto, nas suas relações com a organização.....	108
Figura 2.32: “ A espiral arquetípica do conhecimento” e os seus objetivos.....	109
Figura 2.33: Atividades e plataformas experienciadas nas “sessões vivenciais”.....	118
Figura 3.1: O “mundo imaginalis” de Corbin.....	128
Figura 3.2: Anima mundi – imagem alquímica do “mundus imaginalis”.....	129
Figura 3.3: A prima matéria alquímica como metáfora para o logos do terceiro excluído.....	130
Figura 3.4: A pedra filosofal alquímica como metáfora para o logos do terceiro incluído	133
Figura 3.5: Amor e Psyche (Antonio Canovas).....	136
Figura 3.6: Primavera (Botticelli).....	143
Figura 3.7: Europa suportada pela África e América (Blake).....	146
Figura 3.8: O imaginário para a hermenêutica simbólica de Durand...149	
Figura 3.10: A deusa Kali e o nascimento do universo.....	160
Figura 3.11: Imagem alquímica de Gaia.....	162
Figura 3.12: A praia encantada (Salvador Dali).....	163
Figura 3.13: Síntese dos fundamentos epistemológicos da tese.....	168
Figura 4.1: O ser humano contemporâneo, na visão simbólico-arquetípica.....	170
Figura 4.2: Pallas Athena e o centauro (Sandro Botticelli).....	172
Figura 4.3: O símbolo do Yin/Yang.....	174
Figura 4.4: O nascimento de Moisés (Frida Kahlo).....	177
Figura 4.5: O modelo junguiano da psique	178
Figura 4.6: Conceito de homem a partir da psicologia analítica.....	179
Figura 4.7: As funções da consciência no modelo psíquico junguiano	180
Figura 4.8: Narciso (Caravaggio).....	186
Figura 4.9: Desenho pintado por Jung em 1916.....	189
Figura 4.10: O alquimista e a águia.....	191
Figura 4.11: A epistemologia neuro-arquetípica-simbólica.....	194
Figura 4.12: O sistema autopoietico.....	195
Figura 4.13: Símbolo do uróborus em um manuscrito grego e no tratado alquímico medieval.....	197

Figura 4.14: O acoplamento estrutural na visão junguiana.....	198
Figura 4.15: O sujeito autopoietico, complexo e arquetípico.....	200
Figura 4.16: A visão de homem proposta pela tese.....	204
Figura 5.1: Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças.....	207
Figura 5.2: Paradigmas e metáforas na análise organizacional.....	210
Figura 5.3: O modo de operação de uma metáfora.....	213
Figura 5.4: As metáforas de Morgan X o modelo paradigmático de Burrell e Morgan.....	215
Figura 5.5: A organização como um organismo psíquico.....	218
Figura 5.6: A formação de um complexo organizacional.....	222
Figura 5.7: O “self”, os arquétipos e os subsistemas da organização.....	225
Figura 5.8: A anatomia de um Sistema Complexo Adaptativo.....	227
Figura 5.9: Zonas de operação para uma rede “sombra” organizacional.....	232
Figura 5.10: Fluxos em uma Organização intensiva de conhecimento.....	235
Figura 5.11: Estrutura das redes de conversações arquetípicas.....	237
Figura 5.12: A função transcendente nas redes de conversações arquetípicas.....	240
Figura 6.1: Cenário de sandplay realizado por “vida”.....	250
Figura 6.2: Desenho de “borboleta”: a busca da transformação.....	254
Figura 6.3: Desenho de “Céu”: “Criação interdita”.....	255
Figura 6.4: Desenho de sol: “Trabalho feliz”.....	257
Figura 6.5: Desenho de Borboleta: “Com determinação e coragem seremos sempre vencedores”.....	258
Figura 6.6: Desenho de Céu – “Tudo, quando abençoado, deságua em Deus.....	260
Figura 6.7: Desenho de Sol – “O despertar para uma nova vida”.....	261
Figura 6.8: Desenho de Borboleta: Renascimento.....	267
Figura 6.9: Desenho de “céu”: criatividade primitiva.....	269
Figura 6.10: Figura do hermafrodita alquímico.....	270
Figura 6.11: Desenho de “sol”: “Transformação e consciência”.....	271
Figura 6.12: Desenho de “borboleta”: acolhimento.....	274
Figura 6.13: Desenho de “céu”: Fogo divino.....	278
Figura 6.14: Bricolagem de “sol” intitulada mudança.....	281
Figura 6.15: Bricolagem com o símbolo da árvore, constelada pelo “grupo A”.....	282
Figura 6.16: Desenho da “árvore de vida”.....	283
Figura 6.17: “A árvore da vida”. Afresco religioso.....	286

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1: Os constructos básicos do modelo “espiral arquetípica do conhecimento”	63
Quadro 2.2: Resumo do processo de individuação à luz da psicologia analítica.	65
Quadro 2.3: Descrição sumária dos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados no modelo “espiral arquetípica do conhecimento”	112
Quadro 3.1: Comparação entre a lógica clássica e a lógica transdisciplinar	132
Quadro 3.2: Vida instintiva e o que impõe a civilização	136
Quadro 4.1: As funções e as atitudes da consciência no modelo tipológico junguiano	183
Quadro 4.2: Os dezesseis tipos psicológicos junguianos	184
Quadro 5.1: Características básicas das organizações intensivas de conhecimento	233
Quadro 6.1: Facilitadores e as organizações dos <i>cases</i>	244
Quadro 6.2: Objetivos dos <i>cases</i> da “espiral arquetípica do conhecimento”	244
Quadro 6.3: <i>Cases</i> e os formatos dos grupos vivenciais junguianos ..	245

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	25
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	25
1.2 OBJETIVOS	38
1.3 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E INEDITISMO	39
1.4 LIMITAÇÕES	45
1.4 ESTRUTURA DO TEXTO	46
CAPÍTULO 2: PROPOSTA DO MODELO	47
2.1 INTRODUÇÃO	47
2.2 BASE CONCEITUAL	48
2.2.1 O modelo psíquico junguiano	51
2.2.2 Os constructos da “espiral arquetípica do conhecimento” ..	62
2.2.3 A visão anatômica do modelo “espiral arquetípica do conhecimento”	99
2.2.4 A visão processual do modelo “espiral arquetípica do conhecimento”	100
2.3 BASE METODOLÓGICA DO MODELO	106
2.3.1 Macroestrutura dos encontros vivenciais	106
2.3.2 Microestrutura dos encontros vivenciais	116
2.4 CONCLUSÃO	124
CAPÍTULO 3: FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS	125
3.1 INTRODUÇÃO	125
3.2 CÍRCULO DE ERANOS	126
3.3 EPISTEMOLOGIA DA BELEZA	134
3.4 ANTROPOLOGIA DO IMAGINÁRIO	145
3.5 ECOPSICOLOGIA	152
3.6 CONCLUSÃO	167
CAPÍTULO 4: VISÃO DE HOMEM	169
4.1 INTRODUÇÃO	169
4.2 O SUJEITO DIVIDIDO: A REDESCOBERTA DO INCONSCIENTE	171
4.3 O SUJEITO MULTIFACETADO	175
4.4 SINGULARIDADE	179
4.5 SUJEITOS CONTEMPORÂNEOS (SERES ESPAÇO-TEMPORAIS)	184
4.6 HOMO <i>SYMBOLICUS</i> , UM SER EM BUSCA DE SIGNIFICADO	187
4.7 SUJEITOS AUTOPOIÉTICOS E ARQUETÍPICOS	192
4.8 SUJEITOS COMPLEXOS	199

4.9 CONCLUSÃO	203
CAPÍTULO 5: ORGANIZAÇÕES	205
5.1 INTRODUÇÃO	205
5.2 PARADIGMAS SOCIAIS E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	208
5.3 METÁFORAS ORGANIZACIONAIS	212
5.3.1 Organizações como seres vivos e psíquicos	215
5.3.2 Organizações como sistemas complexos adaptativos	226
5.3.3 Organizações intensivas de conhecimento (OIC)	232
5.4 ORGANIZAÇÕES COMO “REDES DE CONVERSAÇÕES ARQUETÍPICAS”	236
5.5 CONCLUSÃO	241
CAPÍTULO 6: RESULTADOS DA PESQUISA (MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES, DE BASE JUNGUIANA)	243
6.1 INTRODUÇÃO	243
6.2 APRESENTAÇÃO DO “CASE A”	247
6.2.1 O início do processo – “sessões iniciais”	248
6.2.2 Expectativas iniciais sobre o modelo	249
6.2.3 Evolução psicodinâmica (as “análises vivenciais”)	253
6.3 CONCLUSÃO	288
CAPÍTULO 7: CONSIDERAÇÕES FINAIS	293
REFERÊNCIAS	301

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O sonho

Para Gauss, os inovadores chegam a suas idéias por meio de saltos, só então parando para descobrir o caminho, que deverá posteriormente ser ensinado aos mais medíocres, destituídos de asas (ALVES, 1981).

O salto, a intuição, relacionados ao nascimento deste trabalho, estão baseados na idéia proposta por Hillman (1981) que a psicoterapia junguiana deve atravessar o rio em direção às ruas. Este autor utiliza desta metáfora para falar de uma preocupação mais ampla para a psicologia, além da clínica, ou seja, ela deve deixar os consultórios e situar-se mais genericamente na vida. Concordando com as palavras de Hillman (1981, p. 20):

esperamos poder deixar que nosso método nos guie através de uma série de reflexões sobre um mesmo tema, como se fossem uma sequência de aquarelas, evocando percepções, perspectivas, enfatizando o discurso metafórico, pretendendo dar sugestões e provocar aberturas, tendo como objetivo não uma conclusão, não esgotar o assunto, mas deixá-lo ainda mais em aberto... Buscamos encontrar um estilo adequado a nossos propósitos, um estilo ainda não elaborado onde a subjetividade é predominante

No entanto, para se criar uma tese, não basta dar o salto. É necessário estar ancorada no chão. Eco (2009) entende a construção de uma tese não como coleta de noções, mas como elaboração crítica de uma experiência, aquisição de uma capacidade de identificar os problemas, encará-los como método e expô-los segundo certas técnicas de comunicação.

O caminho que iremos traçar nesta tese, para dar forma ao sonho, será o da elaboração crítica de um modelo organizacional na gestão do conhecimento, utilizando como base de sustentação teórica a psicologia

analítica proposta pelo psiquiatra suíço Carl Gustav Jung (1875-1961), também chamada de psicologia junguiana.

A minha experiência profissional como médica, analista junguiana, especialista em ergodesign e docente do Instituto Junguiano da Bahia, aliada à paixão pelo ser humano em sua plenitude, facilitaram a minha inserção nos estudos organizacionais. Percebo o homem como sujeito criador de mundos, construindo conhecimento nas organizações, vivendo o trabalho a partir da sua subjetividade, do seu mundo interno, chamado por Jung e Hillman de “alma”, na medida em que a realização de uma tarefa passa pela “invenção de um uso de si”, nas palavras de Schwartz (2000).

No mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, tive a oportunidade de estudar as relações do homem com o trabalho, a partir dos seus diferentes estilos cognitivos. O meu olhar estava direcionado ao entendimento do homem e seus modelos mentais, a partir do viés da psicologia profunda de Carl Gustav Jung. Busquei compreender melhor de que forma a variabilidade cognitiva dos indivíduos se relacionava com a motivação no contexto organizacional.

Ao término do mestrado, constatei que havia algo mais profundo conduzindo o comportamento das pessoas no ambiente organizacional. Não bastava buscarmos a dimensão consciente, visível, dos comportamentos das pessoas e sim quais eram as estruturas que estavam na base desses comportamentos, influenciando as suas formas de representação da realidade organizacional, determinando a construção do conhecimento e colaborando para a formação da cultura e aprendizagem.

A busca de uma compreensão mais apurada sobre a dimensão tácita e profunda do conhecimento nas organizações, me conduziu ao doutorado, onde senti a necessidade de dar continuidade aos estudos nessa área, buscando um aprofundamento no entendimento da díade sujeito-organização, a partir de uma visão interdisciplinar, tendo como eixo a psicologia junguiana.

Como a teoria junguiana clássica foi concebida para a aplicação clínica, a construção da presente tese possibilitou a experiência inovadora, desafiante e gratificante de criar um modelo organizacional de gestão do conhecimento “híbrido”, porque importa métodos utilizados na área da psicologia analítica clínica, adaptados para aplicação em grupos vivenciais nas organizações.

A contribuição dos alunos e professores da disciplina Desenvolvimento Humano (gestão de si mesmo, antropologia do imaginário e redes de conversações arquetípicas), que ministrei junto ao

meu orientador nesse programa, em regime trimestral, durante dois anos consecutivos, juntamente com o Curso de Pós Graduação Lato sensu "Psicologia Junguiana das Organizações" do Instituto Junguiano da Bahia, onde atuo como coordenadora e docente, foram fundamentais para a maturação do conhecimento necessário para a construção deste trabalho.

Intenções do estudo

Quando se busca um caminho, de acordo com Alves (1981), deve-se começar pelo fim. O autor diz que a inteligência segue o caminho inverso da ação, por isso, ao se começar de onde se deseja chegar, evita-se o comportamento de “tentativa e erro”. Nesse contexto, antes de apresentar o tema do estudo, cabe responder às seguintes questões: em qual indivíduo e organização este estudo deseja focar?

No ser humano em geral que, dentre várias dimensões, é um ser simbólico, que constrói o mundo a partir das suas representações inconscientes. Ao mesmo tempo em que é sábio, é louco; é prosaico e é poético; é trabalhador e lúdico; é simultaneamente empírico e imaginário. Vive de muitos jeitos e se apresenta de várias maneiras. É unidade e diversidade; é multiplicidade, pluralidade e indissociabilidade; é corpo, idéias e afetividade. É um homo complexus (MORIN, 2000c).

É na relação dialógica da consciência com a dimensão inconsciente, tácita, que esse homem constrói conhecimento. A dimensão existencial do sujeito, portanto, precisa ser considerada na construção do conhecimento organizacional.

Já as organizações são concebidas como entidades vivas, psicológicas, complexas, redes de conversações arquetípicas, onde os agentes-aprendizes podem ir ao centro mesmo do que significa ser humano, onde eles podem estender a sua capacidade de criar, de ser parte do processo gerativo da vida.

A intenção mais geral desta tese é contribuir para transformar o relacionamento do homem com as organizações, tornando-o alinhado com a vida, afinal em sueco, o termo mais antigo para ‘empresa’ é narings liv, literalmente ‘alimento para a vida’.

Os antigos ideogramas chineses – de no mínimo 3.000 anos de idade – para “empresa” estão demonstrados na figura abaixo. A tradução do primeiro desses ideogramas é “vida” ou “viver”. Pode ser traduzido também como “sobreviver” e “nascimento”. A tradução do segundo ideograma é “significado” (SENGE, 2001).

Figura 1.1 –ideogramas chineses para empresa.



Fonte: adaptado de Senge, 2001.

Exposição do assunto

O mundo contemporâneo tem vivenciado mudanças e transformações que, gradativamente, vem alterando a estrutura e os valores da sociedade, que está reconhecendo de fato, que o ser humano, seus conhecimentos e habilidades pessoais passaram a ser a fonte fundamental de riqueza. A necessidade da aplicação adequada em tempo hábil desse conhecimento tornou-se vital para a sobrevivência das organizações nesse mercado competitivo. É a sociedade do conhecimento, onde o homem está no centro, e isso levanta desafios e questões a respeito de como preparar a pessoa para atuar neste novo contexto.

E se o conhecimento é agora o recurso econômico básico, ou meio de produção (DRUCKER, 1994), gerenciá-lo eficientemente tornou-se imprescindível às organizações. É dentro dessa perspectiva que se explicita a proposta da gestão do conhecimento (GC), ou seja, a adoção de práticas gerenciais sistemáticas, focadas na identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, incorporação e utilização do conhecimento pelas organizações, tendo em vista a missão, os objetivos e as estratégias destas (PROBST, RAUB & ROMHARDT, 2002).

O conhecimento organizacional constitui-se em um ativo invisível que é acumulado vagarosamente ao longo do tempo e, desta forma, está impossibilitado de ser negociado ou facilmente imitado por concorrentes, uma vez que representa a base e os alicerces da história e da cultura da organização. Esse conhecimento é o fundamento das competências essenciais da organização, uma vez que ele pertence ao seu capital humano, existindo exclusivamente no cérebro das pessoas (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001).

Na gestão do conhecimento, portanto, o ser humano, com os seus modelos mentais, passa a ser considerado o personagem principal no palco organizacional. No entanto, estudos recentes demonstram alguns paradoxos existentes entre a sua teoria e prática nas organizações. Argumenta-se que seus propósitos originais de criação, difusão e incorporação de um novo conhecimento na organização estão dando lugar a uma abordagem que não condiz com a realidade das organizações.

Na visão de Tedesco (2008), apesar das primeiras análises sobre o papel central e preponderante do conhecimento e da informação na elaboração de uma sociedade do conhecimento terem sido significativamente otimistas sobre suas potencialidades democratizadoras, uma sociedade baseada no uso intensivo de conhecimentos produz simultaneamente fenômenos de mais igualdade e de mais desigualdade, de maior homogeneidade e de maior diferenciação. No olhar deste autor, a sociedade do conhecimento, enquanto transformadora da organização do trabalho, não só aumenta significativamente a desigualdade social como também provoca acentuadamente o fenômeno social da exclusão da participação no ciclo produtivo.

Tal argumentação confirma a percepção de que, embora o ponto de partida do discurso sobre a sociedade do conhecimento pareça ser o próprio conhecimento e quem o produz e socializa, as características desta sociedade são dadas, na maior parte das vezes, em termos de mercado, empresas, relações de produção e comercialização (THUROW, 1997; DRUCKER, 1994).

Percebe-se, assim, que o deslocamento discursivo, retirando a ênfase do trabalho e projetando na aparente centralidade do conhecimento, apresenta uma versão mistificada sobre o potencial democratizador do conhecimento e encobre a progressiva situação de desigualdade social. O conhecimento acaba se convertendo em mais um instrumento de manipulação humana nas organizações (TEDESCO, 2008).

Para Duarte (2001, p.7): “a assim chamada sociedade do conhecimento é um fenômeno no campo da reprodução ideológica do capitalismo”. Nessa sociedade a lógica contraditória e parasitária do capital se expressa, em relação ao conhecimento, na socialização crescente da sua produção, e na privatização crescente da sua apropriação.

A proposta do trabalhador do conhecimento é comparada à utilização do estudo de tempos e movimentos na medição do

desempenho do trabalhador taylorista (SANTOS; MACEDO; SOUZA; MITIDIARI, 2005). O conhecimento torna-se uma mercadoria, uma commodity, que torna possível a manipulação puramente utilitarista de material simbólico ao qual se atribui um valor de troca (MARIOTTI, 1999).

A "organização do conhecimento" está se desvinculando da sua proposta original de criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), por não encontrar meios de aplicá-la na prática organizacional. Está se tornando um mero discurso, bom para inspirar livros e seminários, mas sem correspondência com a realidade das empresas (SANTOS; MACEDO; SOUZA; MITIDIARI, 2005).

Nesse contexto, urge a necessidade da gestão do conhecimento incorporar em seus estudos aspectos humanos nos níveis ontológico, gnosiológico e epistemológico. Além disso, neste período de transição, a tecnologia não é mais suficiente ao êxito. O sucesso dependerá, sobretudo, da satisfação integral das pessoas. As dimensões humanas e sociais precisam ser valorizadas em um nível antes desconhecido. Na inovação empresarial, valores como produtividade e qualidade não podem ser soberanos (SANTOS; MACEDO; SOUZA; MITIDIARI, 2005).

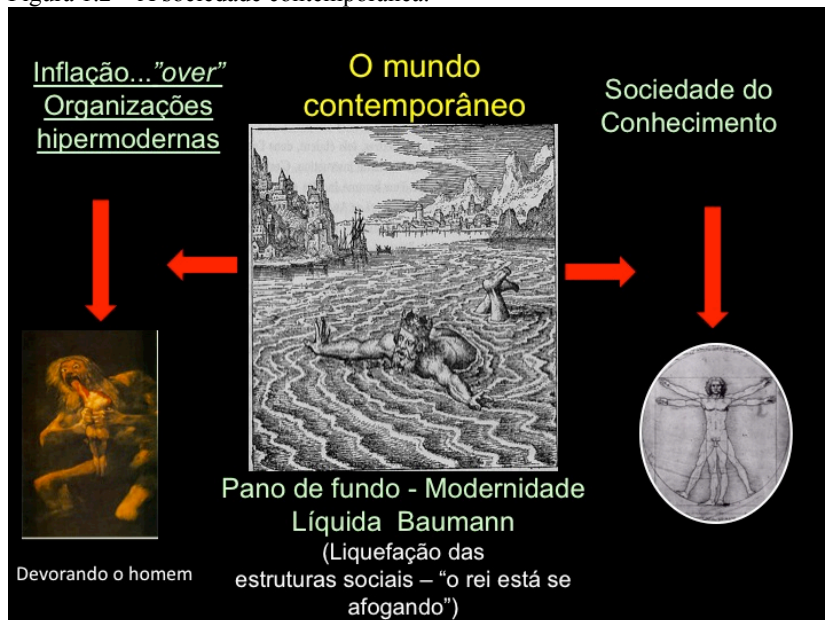
Nos modelos de gestão do conhecimento deve-se ter em mente que o ser humano necessita ser o personagem principal no palco das organizações. Para realizar esse intento, precisa-se dispor de uma base conceitual humanista, que leve em conta a profundidade do sujeito nas suas relações com a organização, ou seja, a ênfase recai na díade sujeito-organização. Entender essa díade implica em contextualizá-la no ambiente sócio-cultural contemporâneo.

Novas metáforas são propostas para o entendimento da relação do ser humano com a organização. É necessário buscar o significado e sentido ocultos da cultura organizacional nas inquietações e interesses inconscientes daqueles que a criam e a mantêm. Precisamos ser encorajados à procurar fundo, abaixo da superfície, para descobrir os processos inconscientes e respectivos modelos de controle que aprisionam as pessoas em esquemas insatisfatórios de existência (MORGAN, 1996).

Esse olhar aprofundado exige um estudo mais pormenorizado sobre a sociedade contemporânea, que conforme vemos na figura abaixo, possui como pano de fundo a modernidade líquida, com o ser humano no centro (representado pela metáfora do rei se afogando). Há duas vertentes, dois pares de opostos, que fazem parte do mundo

contemporâneo: de um lado a sociedade do conhecimento cujo foco principal é o estudo do sujeito (e já foi descrita anteriormente), e do outro lado, as organizações hipermodernas e devoradoras (representadas pela imagem do deus grego Cronos-Saturno devorando os próprios filhos), que juntamente com a modernidade líquida serão descritas na sequência.

Figura 1.2 – A sociedade contemporânea.



Fonte: a autora.

Se na era industrial o processo organizacional se desenvolvia segundo uma lógica própria, na era atual assistimos a "hibridização das várias lógicas organizativas" (DE MASI, 1999, p.183). Estamos na modernidade líquida, onde segundo Bauman (2005, 2001, 2000, 1998), as inúmeras esferas da sociedade contemporânea (vida pública, vida privada, relacionamentos humanos) passam por uma série de transformações cujas conseqüências esgarçam o tecido social. Esse esgarçamento torna as instituições sociais amorfas, paradoxalmente, como os líquidos. As principais características da modernidade líquida são desapego, provisoriedade e acelerado processo da individualização; tempo de liberdade, ao mesmo tempo, de insegurança. Tal contexto

pode ser definido pela palavra alemã *Unsicherheit* que significa: falta de segurança, de certeza e de garantia.

Conforme podemos observar na figura 1.2, utilizamos a metáfora do “rei se afogando” para contextualizar o sujeito contemporâneo imerso no “mundo líquido” de Bauman. Não havendo mais estruturas sociais sólidas “de apoio”, esse sujeito solitário e inseguro volta-se para si mesmo, no intuito de encontrar algum continente para a sua angústia existencial. As pessoas, descrentes da política e das idéias revolucionárias que prometiam um mundo melhor, não se vêem mais como pertencentes a grandes coletivos sociais, mas sim a identidades particulares, estando cada um mais voltado para si mesmo. O individualismo, que nasceu com o modernismo, na contemporaneidade faz sua apoteose narcísica (COSTA, 2004).

No campo das relações, a perda de suportes sociais e éticos, somada ao modo narcísico de ser, cria as condições para a intolerância à diferença, e o outro é visto não como parceiro ou aliado, mas como ameaça. Existe a emergência de um novo tipo de consumo subjetivo, emocional ou experiencial, muito mais voltado para a satisfação do eu do que para a exibição social e a busca de status.

A sociedade hipermoderna, assim, torna-se um lugar complexo, dado ao supérfluo, a imagem, ao uso do poder bélico, “desterritorializante”. A competição e a busca pela eficiência paralisam os sujeitos nas suas capacidades mais essenciais: Reflexão, autocuidado, investimento nos sujeitos amados. É um controle fluido, como se tivéssemos um grande observador a nos mandar produzir mais, em menos tempo e com mais eficiência (LIPOVETSKY, 2004).

Enquanto que na Modernidade sólida a fábrica era o modelo dominante, hoje ocorre o contrário, as organizações como que flutuam no ciberespaço, tendo apenas uma frágil ancoragem num ponto do espaço material. Os que trabalham para as empresas no interior dos prédios habitam o ciberespaço global; seu vínculo físico com o espaço da cidade é perfunctório, frágil e contingente — e a grandiosidade arrogante e presunçosa das fachadas monolíticas, com apenas alguns pontos de entrada cuidadosamente camuflados, anuncia exatamente isso (BAUMAN, 2007).

Esse controle fluido, marcado pela busca crescente por competitividade leva a uma configuração diferenciada das organizações que passam a se caracterizar por uma maior fluidez em contraposição à rigidez característica da burocracia weberiana (SENNETT, 2002; FARIA, 2004). São as organizações flexíveis posicionadas frente às pressões competitivas de modo que dentro dos níveis hierárquicos, as

pressões levam ao aumento do trabalho em equipe, à redução de tarefas e de exigências de trabalho e a maior exigência de competências (CLEGG; HARDY, 1998).

Tedesco (2008) aponta que a transformação das pirâmides hierárquicas tradicionais em organizações flexíveis não implica no desaparecimento da desigualdade nem das relações de poder no interior das organizações. A maior flexibilidade está provocando a aparição de novas e mais complexas formas de relações de trabalho, que mantêm a tensão capital-trabalho velada pela ideologia.

Esta idéia coaduna com as proposições de Sennet (2002) sobre o poder nos atuais processos de descentralização das unidades produtivas. Para este autor, nos processos de descentralização, o poder central age através de outros mecanismos igualmente poderosos, porém fluidos, como, por exemplo, a fixação de metas e resultados que, geralmente, são superiores às capacidades reais e obrigam a produzir muito mais do que o habitual. Desta forma esta nova ordem acrescenta novas formas de poder desigual e arbitrário nas organizações.

Pagès et al. (2008) cunharam o termo “organizações hipermodernas” para descrever as organizações contemporâneas, espaços que caracterizam-se pelo desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação, sua extensão a novas zonas (instâncias), sua interconexão cada vez mais ramificada e sua constituição em sistemas cada vez mais coerentes.

Dessa forma, os trabalhadores tornam-se impotentes para fazer frente às pressões da organização, que transforma e explora, em seu proveito, as contradições individuais, assumidas coletivamente por eles. O homem esmagado, oprimido pelas gigantes organizações, é englobado pela organização, em uma dominação inconsciente, que modela a fundo as estruturas da personalidade do sujeito (PAGÈS et al, 2008).

Pagès et al. (2008) questionam a constituição das organizações como espaço de dominação de subjetividades, tendo em vista os processos inconscientes de identificação ali estabelecidos, favorecendo o controle sobre os integrantes. Sob a aparência de estímulo à autonomia, à participação e a criatividade, as organizações contemporâneas tornam-se espaços de aprisionamento e servidão voluntária. Tornam-se “organizações devoradoras”.

A organização hipermoderna e devoradora, alinhada à sociedade hipermoderna, promove o que se chama de “desterritorialização” do indivíduo. O território é definido como o espaço em que se enraíza a identidade, o lugar dos prazeres, dos temores, das relações importantes, a superfície de inscrição da história pessoal; enfim, o conjunto do

sistema de referência. Já a “desterritorialização”, pelo contrário, é o conjunto dos mecanismos que consistem em separar o indivíduo de suas origens sociais e culturais e destitui-lo de sua história pessoal para reescrevê-la no código da organização (PAGÈS et al, 2008).

O ser humano, no entanto, precisa produzir sentido para a sua existência (AUGÉ, 2005). Ao confrontar-se com o fracasso das grandes narrativas ideológicas que davam sentido ao coletivo humano, acaba por projetar esse sentido nas organizações. A angústia gerada por essas contradições psicológicas individuais e interindividuais, assim como a falta de um suporte ideológico capaz de dar sentido ao ser humano faz com que a organização se torne um sistema de defesa sólido, socialmente organizado e legitimado pela sociedade à custa de reforços múltiplos, oferecendo uma solução global aos problemas da existência. Ela torna-se receptáculo onde os indivíduos trabalham coletivamente os seus problemas inconscientes mais profundos (PAGÈS et al, 2008).

Nesse sentido, para Pagès et al. (2008), a organização hipermoderna promove um sistema de dominação e dependência psicológica. Segundo os articulistas, o trabalhador deixa-se controlar pela organização, que passa a deter o domínio da sua esfera psíquica. A organização hipermoderna investe no desenvolvimento de um aparelho ideológico próprio, tornando-se coercitiva para o indivíduo, ambicionando e geralmente conseguindo tornar-se produção de conceitos e valores.

As organizações contemporâneas tornam-se palcos de conflitos de interesses e poder, gerados não só pela configuração “devoradora” e hipermoderna. Outras variáveis contribuem para esse fenômeno, dentre elas a dinâmica política das organizações e a influência da lógica capitalista nas organizações contemporâneas. Para Morgan (1996) a política é um aspecto inevitável da vida organizacional, sendo esta a detentora de grande papel construtivo na criação da ordem social. Os objetivos organizacionais, a estrutura, a tecnologia, a estruturação de cargos, o estilo de liderança e outros aspectos formais do funcionamento tem uma dimensão política, da mesma forma que o mais óbvio jogo de poder e conflito.

Já ideologicamente a vitalidade do sistema capitalista no mundo contemporâneo, demonstra que uma sociedade tecnologicamente desenvolvida pode oferecer um padrão de vida a seus cidadãos de que nenhuma outra seria capaz. Insere-se daí, que a condição para alcançar prosperidade está na capacidade de produzir riquezas. E essa produção passa pela competição forjada pelo mercado e pelo desenvolvimento técnico-científico.

Entretanto, o trabalho especializado e automatizado leva a uma degradação da personalidade do ser humano, pois impossibilita ao indivíduo apreender o significado de seu labor, gerando alienação.

O capitalismo provoca no ser humano um conflito decorrente de um antagonismo de pares de opostos em ação: os interesses do capitalismo versus os interesses do trabalhador. Para a lógica capitalista o valor pode ser gerado quando o emprego da força de trabalho excede o valor de troca que pode ser pago sob a forma de salário. O capitalista, assim, tenta reduzir o custo da força de trabalho, o que aumenta ainda mais o sofrimento psíquico do trabalhador (MORGAN, 1996).

Há uma dupla expropriação do trabalhador: de um lado, e expropriado de seus conhecimentos e ofícios anteriores; de outro, e expropriado da autonomia de trabalhar para si. Esse é o movimento da redução ontológica do trabalhador, ou seja, movimento de esvaziamento do trabalho humano, subsumido pelo capital e transformado, ou melhor, deformado em mera força de trabalho (MELO, 2009).

Ocorre uma (de)formação humana no capitalismo como resultante da redução das esferas sociais à pura determinação econômica. O homem transforma-se em “órgão” da máquina capitalista, ficando reduzido em seu estatuto ontológico como ser econômico, como mera força de trabalho, um instrumento para a competitividade da indústria, em redução ontológica. O homem concreto é descaracterizado em nome “do homem”, uma abstração que proporciona o terreno do desenvolvimento do capital, que precisa transformar o mundo concreto em mera ficção (MELO, 2009).

Mas se os efeitos das organizações sobre a vida do indivíduo são tão pervasivas e psicologicamente profundas em seu alcance, que chega-se a questionar se existe efetivamente algo como “o indivíduo” (STEIN, 1995), como o indivíduo pode produzir sentido para a sua existência no trabalho? Onde está o sujeito nas Organizações? como obter e gerir conhecimento organizacional se não entendermos como funciona o ser humano em em todas as suas dimensões: física, mental, emocional, social, psicosssexual, espiritual? Como gerar retorno de investimento, bons resultados, se não tivermos pessoas trabalhando felizes e que encontrem na sua atividade profissional a fonte de sua auto-realização?

Para Chanlat (2007), o papel do ser humano nas organizações atuais, regidas pela racionalidade instrumental, fica reduzido a mero objeto, apenas recursos, ou seja, quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima.

Contrariamente à idealização que aparece com frequência no mundo dos negócios, a organização aparece frequentemente como um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis intermediário e superior” (CHANLAT, 2007, p.25).

O sofrimento psíquico do homem no trabalho, tão bem denunciado por Dejours (1996), decorre de uma alienação deste com a sua dimensão subjetiva. Charles Chaplin exclama no final do discurso do filme “O grande ditador”: “Não sois máquinas, homens é que sois!”. A humanização se fundamenta no respeito e valorização da pessoa humana. Os seres humanos são seres racionais, mas também emocionais e espirituais. Procuram realizar trabalho que confira significado às suas vidas, levado a cabo num contexto de comunidade. Quando tal não é viável, dissociam-se afetiva e emocionalmente da organização e denotam menores níveis de esforço e de empenhamento (REGO et al, 2007). Nesse olhar, conhecer tem a ver com a subjetividade humana.

Olhar o homem em todas as suas dimensões significa aprofundar-se no seu conhecimento psíquico. Para Mafessoli (2006), deve-se descer às próprias “criptas” do inconsciente coletivo para apreender as efervescências, irrupções, abstenções, desamores ou histerias repentinas que caracterizam todos os fenômenos políticos, desportivos, festivos ou cotidianos da atualidade.

Esse aprofundamento no inconsciente coletivo está no cerne da psicologia analítica proposta por Jung, teoria e método que valoriza o indivíduo e procura ajudá-lo a tornar-se consciente e completo. A psicologia Junguiana, sugere aos teóricos da administração organizacional que o indivíduo pode despertar fontes de energia e criatividade que levam a organização a tornar-se muito mais humana e vibrante, mas todas essas teorias defendem a mesma idéia de que os homens são prisioneiros de suas próprias histórias pessoais.

Morgan (1996) explicita que pelos processos conscientes e inconscientes criamos idéias, crenças, mitos e desejos que exteriorizamos quando revelamos no rigor da disciplina, do controle, do planejamento, as necessidades pessoais e organizacionais de sermos reconhecidos e/ou admirados pelos “outros”. Para ele, as organizações

não são condicionadas somente pelos seus respectivos ambientes, são também moldadas por interesses inconscientes dos seus membros e pelas forças inconscientes que determinam as sociedades nas quais elas existem.

No coração da teoria junguiana está o processo de individuação, definido como um processo de diferenciação psicológica que tem como finalidade o desenvolvimento da personalidade individual. A individuação é um processo natural e espontâneo a psique, tendência inata que os seres humanos possuem de orientação do desenvolvimento da personalidade e a realização individual. O núcleo dessa tendência se localiza no interior de cada indivíduo, propiciando o desenvolvimento da sua integralidade (NEUMANN, 1995).

Essa tendência inata nos impele ao que Abraham Maslow chamava de capacidade de auto-realização. Temos uma tendência de nos tornarmos aquilo que somos, o que nos impele à realização pessoal e autonomia em relação ao mundo. A individuação, portanto, significa tornar-se um in-dividuum, i.e., um ser único, indiviso, não-atomizável.

Para Samuels, Shorter e Plaut (1988), individuação é um processo em que a pessoa torna-se si mesma, inteira, indivisível e distinta de outras pessoas ou da psique coletiva. Torna-se única, busca uma singularidade como diferenciação do coletivo. Transforma-se através do coletivo sem identificar-se com ele.

A individuação parte do princípio que a pessoa é uma construção. Tornar-se pessoa requer romper com a massificação e rejeitar a aceitação passiva das convenções de toda ordem para desenvolver o ser-próprio relacional, aquele ser que se faz e se descobre ao longo da rede de relações em que nos vemos envolvidos e que estabelecemos.

A individuação tem esse custo, e “a construção da pessoa não pode operar-se senão na medida em que seja possível juntar na unicidade os diversos pedaços – melhor seria dizer cacos – que a compõem” (MAFFESOLI, 1998, p.105).

Enquanto sujeito, o ser humano está bem no ponto de cruzamento de duas grandes dimensões históricas: a verticalidade e a horizontalidade. A verticalidade é a dimensão da sua história individual, é o desenvolvimento no tempo da constituição de sua identidade. A horizontalidade é a história do grupo social a que pertence. É aí, bem no centro, bem neste ponto, que estamos nós, unidades bio-psico-sócio-espirituais, inseridos no tempo, individual, socialmente e espiritualmente.

Na era contemporânea duas formas de integração surgem no ser humano, uma externa e outra interna, uma coletiva e outra individual. Apesar dessas duas dimensões parecerem diferentes, estão completamente correlacionadas. A primeira está atrelada à cultura, aos conteúdos do mundo cultural. No entanto, existe um processo de integração interno, que compensa o processo externo e é chamado de individuação. Essa integração interior não consiste apenas na integração dos inconscientes individuais e pessoais. Quando o inconsciente coletivo emerge, a dimensão individual adquire a mesma força de coesão da dimensão cultural.

O contexto acima descrito nos levou a formular as seguintes indagações que nortearam a presente investigação científica:

Como os indivíduos podem se desenvolver e crescer psicologicamente (ou individuar-se) dentro do contexto da vida organizacional e como as organizações podem refletir temas da individuação nas suas estruturas e mudanças estruturais?

Como construir um modelo de gestão do conhecimento nas organizações utilizando a psicologia analítica de Carl Gustav Jung?

1.2 OBJETIVOS

Com a pergunta de pesquisa definida, o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo são:

Objetivo geral:

Criar um modelo de gestão do conhecimento nas organizações, utilizando como base a psicologia analítica junguiana.

Objetivos específicos:

-Avaliar os fundamentos epistemológicos necessários para a construção de um modelo de gestão do conhecimento nas organizações, utilizando a psicologia junguiana como eixo central.

-A partir de um arcabouço teórico da psicologia junguiana, nas suas articulações com outras concepções humanistas ressignificar uma concepção de homem.

-Propor a metáfora “organizações como redes de conversações arquetípicas”, a ser utilizada na gestão do conhecimento.

- Integrar as bases conceituais na concepção de um modelo de gestão do conhecimento nas organizações, de base junguiana, capaz de criar e representar conhecimento.
- Verificar a consistência do modelo, demonstrando a sua aplicabilidade, no campo de pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E INEDITISMO.

O desafio atual das organizações na modernidade líquida é construir conhecimento para alavancar vantagem competitiva. Mas para isso é preciso focar no ser humano, sujeito complexo que constrói o conhecimento através dos símbolos.

De acordo com Morin (2000c), o pensamento redutor cartesiano, linear, com os saberes compartimentados, implica em políticas sociais redutoras, parciais e que cerceiam as potencialidades e liberdades humanas. Daí a necessidade de buscar operadores de interconexão entre saberes, permitindo o resgate do pensamento complexo.

Para a interconexão dos saberes torna-se imperativo o desenvolvimento de visões dialógicas que pela convergência de duas ou mais áreas do conhecimento, devem contribuir para o avanço das fronteiras da ciência através da transferência de métodos de uma área para outra, o que gera novos conhecimentos. Para Coimbra (2000), para que se possa articular melhor o saber, surgiu a necessidade da interação entre as diferentes disciplinas, ou seja, a busca de novos paradigmas, os quais vêm responder os problemas de que uma disciplina não é capaz, assim duas ou mais disciplinas acabam por se articularem, ou seja, é uma reorganização do saber.

Essa religação de disciplinas, marca da interdisciplinaridade, pode ser de grande valia no campo das teorias organizacionais, visto que as recentes perspectivas em análise organizacional mostram-se complexas aos olhos dos analistas (REED, 1998). Para Sacomano Neto & Truzzi (2002), do ponto de vista metodológico dos estudos organizacionais, a interdisciplinaridade entre as perspectivas contribui para enxergar o fenômeno organizacional de diversos ângulos, inclusive complementares.

Chanlat (2007) que advoga a utilização de uma antropologia não disciplinar para a análise de fenômenos organizacionais complexos, afirma que só o conjunto interdisciplinar de abordagens poderá delinear uma imagem menos parcelada do indivíduo na organização, porque

somente cruzando e multiplicando os diferentes níveis, é que se poderá interpretar a realidade observada, buscando reconstruí-la em sua integralidade. Tal “antropologia” repensa, de uma parte, em certa abertura disciplinar e, de outra, sobre o retorno às dimensões centrais freqüentemente esquecidas no mundo da gestão.

A interdisciplinaridade e multidimensionalidade das perspectivas conceituais que serão utilizadas no presente trabalho (psicologia, biologia, antropologia, sociologia), constitui-se na sua primeira justificativa. A partir desse diálogo interdisciplinar, espera-se que ocorra a emergência de uma visão das organizações como arenas de emoções, onde as ações dos sujeitos são simbólicas, que influenciam e são influenciadas pela estrutura organizacional. A utilização da antropologia do imaginário, que surge na Escola de Eranos, dando continuidade na Escola de Grenoble, associada à sociologia do imaginário, inspirada na sociologia das profundezas de Maffesoli e a psicologia analítica de C. G. Jung, irá contribuir para a concepção de uma epistemologia e hermenêutica profundas, desenvolvidas a partir da idéia do inconsciente coletivo e dos arquétipos, tornando-se, portanto, um estudo de inovação no âmbito das teorias organizacionais e da gestão do conhecimento.

O inconsciente coletivo e os arquétipos, padrões inatos de comportamento, herdados, comuns à humanidade, organizam as experiências vividas pelo indivíduo no mundo fenomênico, gerando os significados que tornam a vida singular, individual para cada pessoa, e relacionado a um contexto, a um campo de atividade onde o indivíduo está imerso.

Quando os encontramos na arte, literatura, textos sagrados e publicidade – ou em indivíduos e grupos – arquétipos evocam ressonância emocional em nós. Esses “imprints” estabelecem estruturas de significado para a mente, os “frameworks”, padrões inconscientes que determinam como e porque as pessoas pensam e reagem de determinadas maneiras (PEARSON & CORLETT, 2003).

A importância do estudo do inconsciente coletivo e arquétipos no âmbito organizacional é ressaltada por Morgan (1996). Para este autor, o trabalho de Jung tem grande importância no entendimento do comportamento das pessoas na realidade organizacional, seja pela observação dos aspectos humanos reprimidos da organização, que se situam abaixo da superfície da racionalidade, como pela observação das estruturas arquetípicas que dão às pessoas um sentido de posicionamento para as suas próprias vidas.

Ainda para Morgan (1996), o desafio de se compreender o

significado do inconsciente na organização traz consigo uma promessa: ser possível liberar a energia escondida sob formas que promovem a transformação criativa e acarretam a mudança, criando relações mais integradas entre indivíduos, grupos e organizações e os seus ambientes.

Do ponto de vista epistemológico, usar o referencial da psicologia junguiana nas pesquisas sobre organizações implica em tomar seus conceitos de empréstimo para entender um objeto: a relação simbólica indivíduo-trabalho-organização e a dinâmica em que esse objeto está inserido. Significa focar os processos intrapsíquicos e o inconsciente (pessoal e coletivo) como fundamentais na determinação dessa dinâmica relacional. É também, considerar o não-dito como um referente para interpretar os dados e entender os fenômenos organizacionais.

O não-dito, a dúvida, a interpretação e a forma como o conhecimento é construído, já tem sido descritos nas pesquisas sobre os fenômenos organizacionais, a partir do referencial teórico da psicanálise. Mendes (2002), que realizou uma análise crítica tendo por objetivo fazer uma reflexão sobre alguns aspectos epistemológicos e metodológicos do uso da teoria psicanalítica em pesquisas sobre organizações, constatou que apesar de recentes no campo da psicologia organizacional, vêm apresentando resultados que apontam na direção de que é possível ter acesso aos aspectos dinâmicos do contexto organizacional, que se integrados aos aspectos estruturais, processuais e funcionais, podem ampliar o entendimento do objeto de estudo da psicologia organizacional. Isso se daria, especialmente, se for mantido um diálogo constante entre as diferentes abordagens metodológicas na perspectiva de criar modelos teóricos, que contribuam para o que está posto como o modo natural de se fazer ciência.

O modelo conceitual psicanalítico, no entanto, tem apresentado limitações. Para González Rey (2007), apesar do modelo psicanalítico apresentar uma visão alternativa do mental, focada no processo, a organização e a complexidade de seu desenvolvimento, continua associada a um fisicalismo que não consegue transcender, impedindo o avanço na especificidade ontológica dos processos subjetivos humanos.

Esse fisicalismo corresponde ao eixo central da psicanálise: a idéia de um inconsciente encapsulado, dependente das interpretações de um analista para a emergência de seus conteúdos reprimidos, idéia combatida por Jung ao propor um modelo de inconsciente coletivo, criativo, dinâmico, que reflete a multiplicidade e organização psíquica dos seres humanos (GONZÁLEZ REY, 2007). Derrida nos fala:

De um ponto de vista histórico, compreendo perfeitamente que se possa justificar a “construção” do discurso freudiano. Mas sob a condição de saber que o campo no qual ele trabalhou não é mais o nosso. Alguns elementos perduram, mas eu não faria do “inconsciente”, e das instâncias da segunda tópica, conceitos científicos e cientificamente garantidos. (...) Outras “ficções teóricas” são agora necessárias (DERRIDA.; ROUDINESCO, 2004, p. 209).

Para Capra (1982), o modelo psicanalítico apesar de extremamente útil, apresenta algumas limitações. Para este autor, o modelo psíquico concebido por Freud está pautado na metáfora mecanicista - Newtoniana. Capra (1982) encontra nas idéias concebidas por Jung, um substrato conceitual alinhado com os achados da física moderna e da teoria dos sistemas. Para este autor, o reconhecimento das semelhanças entre a psicologia junguiana e a ciência contemporânea deve conduzir a uma forte influência desse sistema conceitual no futuro.

As críticas de Capra (1982) e Derrida e Roudinesco (2004) são pertinentes. Para González Rey (2007), o movimento pós-psicanalista enfatiza uma compreensão mais processual e complexa dos fenômenos humanos de subjetivação, os integrando de modo inseparável na cultura e nos espaços sociais da vida do sujeito.

É nesse entrelaçamento entre inconsciente e cultura, entre o individual e o sócio-cultural com o individual que se inscreve a teoria junguiana e o presente trabalho. Para Samuels (1995, p.78) "toda concepção do inconsciente ou da psique que omita referir-se às instituições sociais e processos políticos será inadequada. O indivíduo se desenvolve no terreno das relações sociais e políticas...".

Aplicar a teoria junguiana à construção de uma teoria organizacional na gestão do conhecimento implica em explorar o inconsciente, nas suas dimensões individuais e coletivas, procurando conceber um constructo teórico inovador capaz de provar, testar, desenvolver e transcender alguns dos constructos já estudados pela Psicologia Organizacional tradicional, nas suas relações com a psicanálise e outras escolas da psicologia. O objetivo torna-se ampliar os insights sobre o fenômeno estudado, acrescentando um outro olhar.

Compartilha-se com a idéia dialógica, defendida por ARAUJO (2002, p. 31),

Se por um lado os construcionistas sociais (como Geertz) sugerem que nossas experiências refletem idéias e imagens sociais mais do que expressam o mundo interior, por outro lado os psicólogos mais tradicionais tentam ver essas experiências como reflexos de elementos mentais profundos, especialmente de forças inconscientes. E a solução para o impasse é superar o reducionismo inerente aos modelos psicanalíticos ortodoxos, sem contudo abandonar os conceitos referentes ao significado profundo e imaginação, considerando o papel da cultura como sistema compartilhado de significados.

Interpretar os fenômenos organizacionais a partir de uma rede de significados, considerando a organização como uma entidade psicológica, torna-se uma opção viável aos estudos organizacionais, pois caracteriza uma nova metáfora, cujo substrato é o inconsciente coletivo, a dimensão tácita, as “criptas” maffesolianas.

Ao propormos a construção da metáfora “organizações como redes de conversações arquetípicas”, estaremos operando com um novo modelo de análise, metáfora que irá estimular novas visões do mundo, aprendendo a ver o invisível, a dimensão tácita do conhecimento.

A visão simbólica dos atores organizacionais já é considerada por Geertz (1989), na sua concepção de cultura organizacional. Para ele, a cultura corresponde a teias de significados que o homem teceu, denota um padrão de significados transmitido historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas, por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida, imputando à cultura um caráter público e compartilhado. Ampliar a visão de Geertz, dialogando com a psicologia analítica e antropologia e sociologia do imaginário, significa entender mais profundamente como o homem constrói conhecimento nas organizações e como as organizações podem gerir esse conhecimento a partir da sua realidade, sem, contudo, se converter em mais um instrumento de manipulação humana nas empresas.

Outra justificativa para o presente trabalho consiste na ampliação da base conceitual da gestão do conhecimento, a partir do domínio da teoria organizacional fundamentada na visão de homem da psicologia profunda de Jung, associada ao Círculo de Eranos e à Escola de Grenoble.

A gestão do conhecimento é um processo complexo e intimamente relacionado com processo de comunicação nas organizações (SMOLIAR, 2003; IVES et al., 1998; THEUNISSEN, 2004). Sendo assim, considerar a comunicação humana nas organizações como conversações entre os agentes, conscientes e inconscientes, verbais e não verbais significa agregar valor à teoria. Como já citado anteriormente, a própria literatura organizacional clama pela revalorização dos aspectos inconscientes, intuitivos e irracionais da vida organizacional.

O alicerce psicológico profundo do presente trabalho, ao considerar o inconsciente coletivo dos sujeitos dentro da organização, revaloriza a sua singularidade, contribuindo para a minimização da “comoditização” do conhecimento, já descrita anteriormente por Santos, Macedo, Souza e Mitidieri, 2005.

A utilização da psicologia analítica de Jung nos estudos organizacionais relacionados aos estilos cognitivos, já é descrita em literatura (HALEY & STUMPF, 1989; CASADO, 1993; ZACHARIAS, 1995; RUPPART & MAIDENBAUM, 1995; SINGER, 1995; MYERS & MYERS, 1997; ROSATI, 1998; LESSA, 2003; BITRAN, 2003; BITRAN et al, 2004, 2005; MAROCHI, 2003; MELLO, 2003; MORALES, 2004; SILVEIRA, 2007).

Outras utilizações da teoria junguiana, ainda dentro dos estudos organizacionais são citadas (DENHARDT, INGALLS, MITROFF, McSWAIN & WHITE, HIRSCH & ANDREWS, SMITH & SIMMONS, apud MORGAN, 1996; PEARSON, 2003; PEARSON & MARK, 2003; PEARSON & CORLETT, 2003; ZIEMER, 1996; STEIN, 1995; AUGER & ARNEBERG, 1995; MACIAS & SANTOS, 1995; LEPPER, 1995; COLMAN, 1995; NOSCHIS, 1995; NIJSMANS, 1995; OLSON, 1995; PERLMAN, 1995).

No entanto, a revisão da literatura disponível mostra uma escassez acentuada de trabalhos pautados no substrato conceitual da psicologia junguiana aplicada à gestão do conhecimento, o que nos leva a justificar a presente pesquisa, também, como uma tentativa de preenchimento dessa lacuna.

Considerando o acima exposto, a originalidade desta tese reside no fato de que mesmo em havendo uma gama extensa de trabalhos no campo disciplinar da gestão do conhecimento e da teoria organizacional, a revisão da literatura disponível mostra uma escassez de trabalhos interdisciplinares pautados no substrato conceitual da psicologia junguiana, o que nos leva a justificar a presente pesquisa como uma tentativa de preenchimento dessa lacuna de conhecimento. Ressalta-se

ainda que, tal estruturação é atualmente um grande desafio nas organizações, que necessitam de novas metáforas que se coadunem com o turbulento momento que vivemos.

Quanto à relevância, considera-se que a tese qualifica-se para tal predicado à medida que as questões relativas à gestão do conhecimento e interdisciplinaridade são um tema atual e em pauta no ambiente científico e organizacional. Discussões importantes a respeito desse tema também têm surgido com frequência, levantadas por renomados cientistas organizacionais.

O ineditismo desse estudo provém da união da psicologia analítica de Jung, antropologia e sociologia em um substrato conceitual único, capaz de criar uma nova teoria organizacional na gestão do conhecimento, de abordagem interdisciplinar.

1.4 LIMITAÇÕES

Este trabalho utiliza a psicologia analítica proposta por Carl Gustav Jung como base teórica. Não serão abordadas outras correntes teóricas dentro da psicologia.

Inicialmente, o modelo proposto pode ser adaptado para aplicação em qualquer organização, seja pública ou privada, pois diz respeito ao processo de criação e representação do conhecimento, atividade fundamental da gestão do conhecimento organizacional. No entanto, como o referido modelo trabalha com o conhecimento tácito profundo e inconsciente (arquetípico), o que provoca a emergência de grande quantidade de conteúdos simbólicos, optou-se pela sua aplicação em pequenos grupos vivenciais (no máximo 5-6 pessoas).

O modelo enfatiza a necessidade de um conhecimento básico prévio da obra junguiana, assim como recomenda, fortemente, a presença de um supervisor, de preferência com formação em psicoterapia junguiana, para auxiliar a leitura das vivências através da hermenêutica simbólica, o que torna-se uma limitação deste trabalho.

Existem determinadas barreiras organizacionais que não serão contempladas na aplicação do modelo proposto, principalmente questões relacionadas à sexualidade, religiosidade e relacionamentos (amorosos e de amizade) dentro do ambiente de trabalho. O modelo também não busca contemplar pelos mecanismos que subentendem a dinâmica política das organizações, apesar de reconhecer que a mesma encontra-se implícita nos fenômenos organizacionais.

Outra delimitação do escopo deste trabalho é a sua impossibilidade de generalização, face ao seu aspecto eminentemente

qualitativo. Apesar de terem havido algumas experiências que verificaram a consistência do modelo, confirmando a sua aplicabilidade, procuramos deixar claro que o mesmo encontra-se em processo, ou seja, é um modelo aberto, ainda em fase de aprimoramento.

A outra limitação está relacionada à constelação de temas emocionalmente significativos, o que pode gerar mecanismos de defesa individuais e grupais, dificultando o manejo experiencial dos indivíduos, principalmente o compartilhamento dessas emoções, dentro do ambiente organizacional. Esta, torna-se, assim, uma zona nevrálgica do modelo, ao mesmo tempo em que constitui-se em uma porta aberta para a execução de novas pesquisas.

1.5 ESTRUTURA DO TEXTO

Esta proposta de estudo está sistematizada em sete capítulos.

O Capítulo 1 apresenta a proposta de pesquisa, discorrendo sobre as intenções do estudo, tema em foco, objetivos, justificativa, relevância, ineditismo e limitações do trabalho. Traz uma síntese dos capítulos que estruturam este texto.

O Capítulo 2 apresenta o modelo proposto de gestão do conhecimento, utilizando como base a psicologia analítica de Carl Gustav Jung, detalhando a sua base conceitual e metodológica.

O Capítulo 3 inicia a fundamentação teórica descrevendo os fundamentos epistemológicos necessários para a construção da teoria proposta.

O Capítulo 4 dá continuidade ao referencial teórico. Descreve a visão de homem junguiana que servirá de referência para a teoria.

O Capítulo 5 finaliza a fundamentação teórica. Discorre sobre algumas metáforas organizacionais contemporâneas, culminando na proposta da metáfora “organizações como redes de conversações arquetípicas”.

O Capítulo 6 descreve e disponibiliza os resultados dos recortes de um estudo de caso, visando a testagem dos constructos do modelo concebido.

O Capítulo 7 tece as considerações finais do presente trabalho.

Além destes conteúdos, o texto contém as referências bibliográficas utilizadas na elaboração deste trabalho.

CAPÍTULO 2 – PROPOSTA DO MODELO

2.1 INTRODUÇÃO

O capítulo 2 apresenta a proposta do modelo de gestão do conhecimento nas organizações de base junguiana, chamado de **“espiral arquetípica do conhecimento”**. Traz uma breve reflexão sobre a construção desta proposta e disponibiliza sua base conceitual e metodológica. As diretrizes gerais do modelo podem ser observadas na figura abaixo.

Figura 2.1 – A concepção básica do modelo “espiral arquetípica do conhecimento”.



Fonte: a autora.

Conforme se observa na figura 2.1, a presente tese propõe um modelo de gestão do conhecimento por valores, que promove a criação e transformação do conhecimento organizacional enfatizando a estética, a arte enquanto expressão do ser e o desenvolvimento sustentável, em uma busca pela alteridade. Ele foi criado a partir dos modelos associados à teoria de criação do conhecimento desenvolvidos por Nonaka e Takeuchi (1997) e Choo (2003), ancorando os seus fundamentos epistemológicos no “Círculo de Eranos” e na psicologia analítica de Carl Gustav Jung.

Do Círculo de Eranos emerge a antropologia do imaginário e a epistemologia da beleza, que junto com a ecopsicologia vão sedimentar

a proposta, enfatizando a subjetividade do ser no trabalho (por uma gestão com “alma”). Esses pilares serão pormenorizados no capítulo sobre a epistemologia.

O modelo “a espiral arquetípica do conhecimento” trabalha com uma abordagem de ser humano multidimensional, que constrói e representa conhecimento nas organizações vivas, redes psíquicas de conversações arquetípicas. Contextualiza o processo de individuação junguiano como fonte de criação do conhecimento e descreve as etapas desse processo, relacionando-as ao processo de criação e representação do conhecimento nas organizações.

No centro do mesmo encontra-se o caduceu de Hermes, representando a hermenêutica simbólica, método que tornará possível a compreensão do nosso objeto de estudo. Inspirado em Hermes, a “espiral arquetípica do conhecimento” irá considerar que todas as narrativas, sejam elas textuais, plásticas, imagéticas, sonoras, pressupõem algo que se revela – não nas entrelinhas do texto, oculto no texto, atrás ou escondido sob o texto. Busca-se a revelação que está diante dos olhos, presente nas imagens simbólicas, expressões vivas dos arquétipos.

O modelo é fruto da análise bibliográfica referenciada, dos trabalhos de campo realizados durante dois anos e das discussões surgidas nas disciplinas “Desenvolvimento humano, I, II e III” ministradas por esta pesquisadora, junto ao orientador, no PEGC, nos trimestres de 01/2008; 02/2008; 03/2008; 01/2009; 02/2009 e 03/2009, e no Curso de Psicologia junguiana das Organizações, do Instituto Junguiano da Bahia, onde a pesquisadora atua como docente e coordenadora. Foi construído e colocado à prova no campo de pesquisa, foi avaliado por parte dos participantes, dos facilitadores e da pesquisadora, e o resultado está na apresentação de sua base conceitual e metodológica.

2.2 BASE CONCEITUAL

O maior objetivo de um constructo teórico é o de tentar diminuir a complexidade do mundo empírico, utilizando explicações e previsão de eventos. No entanto, todas as teorias são limitadas pelas amarrações hipotéticas nelas incluídas. Essas hipóteses incluem os valores implícitos do teorizador e as frequentes restrições implícitas referentes ao espaço e tempo (culturais) (BACHARACH, 1989). Para Jung (1991) os valores implícitos do teorizador correspondem à sua personalidade e visão de mundo.

Como visão de mundo, a proposta desta pesquisa se enquadra na metatriangulação entre os paradigmas interpretativista e humanista radical de Morgan (1980) sustentada no modelo qualitativo de pesquisa científica. No momento do experimento a pesquisa utiliza a hermenêutica como forma de leitura da realidade social.

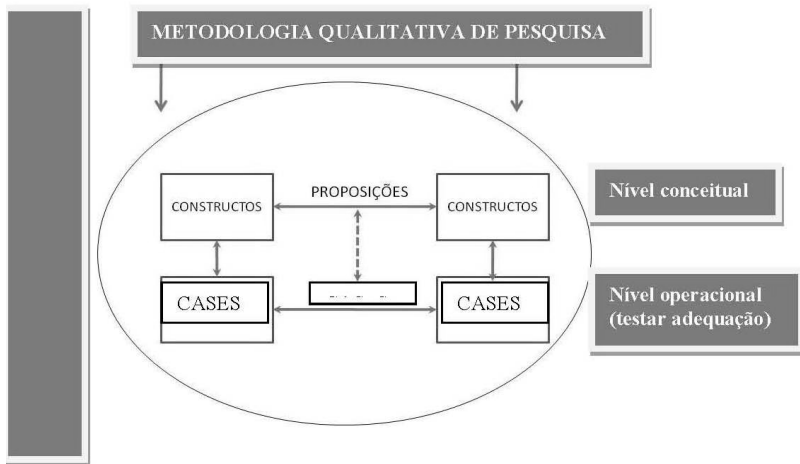
O paradigma humanista radical vai procurar os processos ideológicos gerados pelo inconsciente dos sujeitos através dos quais eles criam e sustentam as fronteiras das suas realidades (MORGAN, 1980). Essa visão está alinhada aos pressupostos básicos da psicologia analítica (junguiana) que concebe uma dimensão inconsciente, tácita, subjacente aos modelos mentais de percepção da realidade.

Quando consideramos o ser humano como sujeito, participante em ação, podemos percebê-lo como um ser que se autoconstrói, criando o seu mundo social como produto das suas experiências subjetivas e intersubjetivas com o seu habitat, ou seja, das suas conversações com outros seres humanos em um languagear e emocionar (MATURANA, 2002).

A presente tese irá adotar o conceito de modelo, conforme definido por Bacharach (1989), como um sistema de constructos e variáveis, que formam um enunciado de relações entre unidades, observadas ou aproximadas no mundo empírico. As unidades aproximadas significam idéias (constructos), as quais, por sua própria natureza não podem ser observadas diretamente, devendo ser vistas como uma configuração mental ampla de um fenômeno dado. Já as unidades observadas significam variáveis, que são operacionalizadas empiricamente através de medições, ou seja, a variável deve ser vista como uma configuração operacional derivada de uma idéia. Os constructos do modelo, portanto, são as “definições conceituais”, enquanto que as variáveis são as “definições operacionais” (BACHARACH, 1989).

Na figura abaixo pode-se observar os componentes do modelo proposto nesta tese.

Figura 2.2 – Componentes do modelo “espiral arquetípica do conhecimento”.



Fonte: a autora, adaptado de Bacharach (1989).

Conforme podemos observar na figura acima, quanto ao procedimento metodológico, esta pesquisa utiliza a abordagem qualitativa. A pesquisa buscou, no referencial teórico, compreender o significado dos constructos do modelo e a relação destes com a gestão do conhecimento nas organizações.

Face à sua base qualitativa, as variáveis dos constructos serão representadas por recortes de estudos de casos (recortes de *cases*), que serão utilizados, inclusive, para a validação dos construtos, investigados num enfoque da metodologia junguiana de análise de conteúdos inconscientes segundo o qual cada processo é único, com suas características individualizadas e singulares.

Para Franco (2008), na Psicologia Analítica, a expressão simbólica e temática revela aspectos das subjetividades que não cabem, em geral, em categorias ou classificações pré-concebidas. Usa-se, portanto, uma abordagem exploratória que articula a metodologia de investigação clínica com a metodologia de pesquisa.

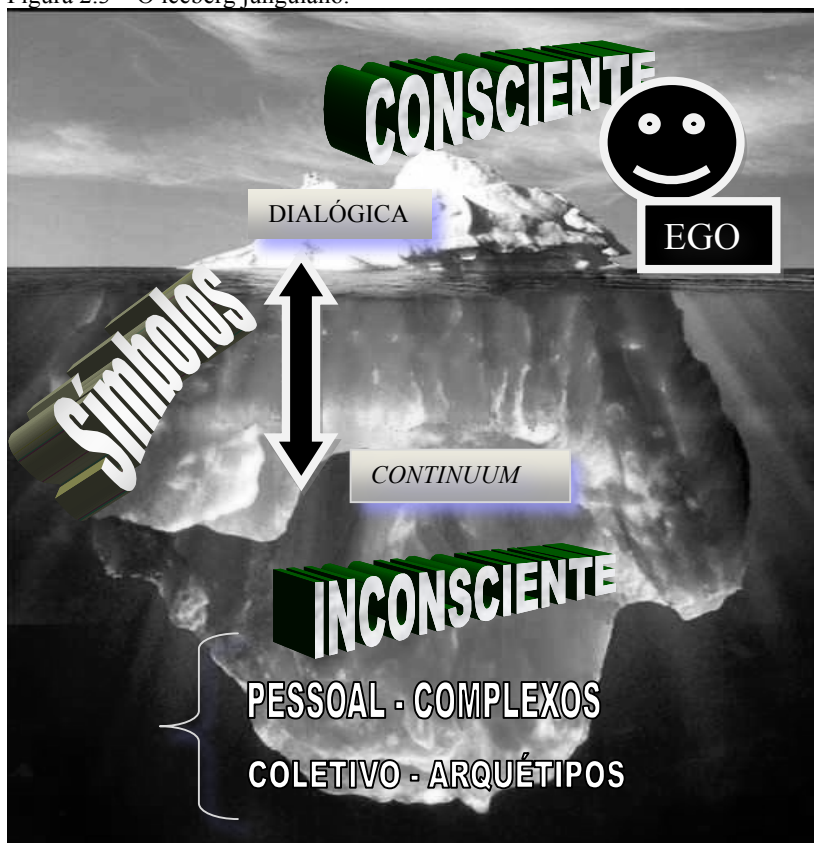
O modelo proposto nesta tese, irá adaptar a abordagem exploratória vinculada à investigação clínica, para o estudo nas organizações, utilizando grupos vivenciais, em um formato de psicoterapia breve, que será melhor explorado na base metodológica.

Para que possamos entender os constructos do modelo proposto nesta tese, torna-se imperativo uma compreensão mais pormenorizada acerca do modelo psíquico concebido pela psicologia analítica.

2.2.1 O modelo psíquico Junguiano.

Pode-se utilizar a metáfora do iceberg para representar o modelo conceitual básico concebido por Jung, conforme se observa na figura abaixo.

Figura 2.3 – O iceberg junguiano.



Fonte: a autora.

A parte emersa do iceberg corresponde à dimensão consciente da personalidade, responsável pela adaptação e orientação do homem no

mundo, sendo, sobretudo, produto da percepção. A **consciência** se desenvolve separando o sujeito do objeto, permitindo a individualização do homem frente aos objetos, o homem reconhecendo-se como uma imagem separada. A função da consciência é não só a de reconhecer e assumir o mundo exterior através da porta dos sentidos, mas traduzir criativamente o mundo exterior para a realidade visível (JUNG, 1998).

O **ego** é o centro coordenador da consciência, sujeito da nossa identidade pessoal e centro dos nossos desejos e de nossas atenções (JUNG, 1998). Metaforicamente pode ser considerado o “administrador” da psique. Corresponde ao ponto focal da consciência que propicia o senso de identidade contínua e a consciência do existir, funcionando como um organizador consciente das impressões, internas e externas, das lembranças não reprimidas, da sequência temporal, espacial e causal (ZACHARIAS, 1995).

Os conteúdos do inconsciente, para serem conhecidos, precisam ser captados pela superfície refletora do ego. Este é um “sujeito” a quem os conteúdos psíquicos são “apresentados” e é o responsável pela retenção de conteúdos na consciência. Assim, ego e consciência funcionam conjuntamente (JUNG, 1999).

Se o ego deixa de refletir determinados conteúdos, estes irão se retirar para o inconsciente. Como ele é o gerenciador da consciência, é a estrutura psíquica responsável pela tomada de decisões, fixando prioridades e mobilizando energia física e emocional necessárias para o cumprimento de tarefas.

A consciência e o ego estão conectados com os papéis desempenhados pelo sujeito na sociedade, que constituem o arquétipo de adaptação social, chamado por Jung de *persona*, ou seja, a *persona* sumariamente corresponde aos diversos “papéis” que assumimos na vida, coletivos, que servem como função de relacionamento com os outros e com o mundo. Esses “papéis” que representamos, como os de pais, filhos, cônjuges, profissionais liberais, etc, vão sendo moldados pela sociedade (STEIN, 2000).

A *persona* se origina da capacidade que os homens tem de se sensibilizarem aos ambientes sociais, o que faz com que sejamos usualmente sensíveis às expectativas de outras pessoas. Para nos adaptar ao mundo, vamos desenvolvendo determinadas atitudes. O exercício freqüente dessas atitudes cria hábitos que vão sedimentando cada vez mais estes comportamentos.

Para Maffesoli (2000a), a *persona* corresponde ao “figurino” utilizado pelo indivíduo que facilita o seu reconhecimento social. É a máscara que o sujeito utiliza para conviver em sociedade, no *teatrum*

mundi na existência. Nesse sentido, a *persona* é necessária; só se torna negativa quando o indivíduo se identifica com ela, acha que realmente é apenas aquela máscara de adaptação construída, tornando-se assim proporcionalmente mais coletivo (abdicando de suas peculiaridades individuais).

Ainda para Maffesoli (2006), as máscaras que usamos (*persona*) nos subordina às nossas sociedades secretas (grupos afinitários escolhidos). Aí existe a “desindividualização”, a participação no sentido místico do termo, em um conjunto mais vasto. A máscara faz de mim um conspirador contra os poderes estabelecidos, mas me une a outros, e isso não acontece de maneira acidental, mas estruturalmente operante.

O figurino, a aparência, é um meio de experimentar, de sentir em comum, de agregação ou desunião e também um meio de reconhecer-se. Há um desejo de encontrar-se ou perder-se no outro. O que predomina é o momento vivido, o que interessa é o presente compartilhado com outros, num determinado lugar. Não é mais necessário renunciar ao hoje acreditando num amanhã melhor ou num futuro porvir, o presente hoje, é vivido intensamente. E essa forma de vida contamina as representações e as práticas sociais (MAFFESOLI, 2000a).

Para Las Heras (2003), há um aspecto dúbio na *persona*. Se a mesma encontra-se em ressonância com a individualidade do sujeito, facilita a sua expressão pessoal no mundo. Por outro lado, quando não há um alinhamento entre a *persona* e a individualidade do sujeito, a mesma torna-se patológica, rígida e nós nos tornamos exclusivamente aquele papel que estamos representando no palco da vida. Em termos metafóricos, ficamos com a máscara aderida ao nosso rosto. Pensamos ser aquele que não somos. Ficamos como um ator que personifica um personagem e acha que é o próprio personagem. Nesse caso, adquirimos um rosto artificial, produzido pela sociedade, muitas vezes completamente diferente do rosto que essencialmente possuímos. Em termos junguianos, estamos aqui falando da *persona* patológica.

À medida que o indivíduo vai formando a *persona*, no contexto social, vai reprimindo determinados aspectos da personalidade. Essa individualidade inconsciente vai constituir o que Jung chama de *sombra*, que aparece de forma compensatória à *persona*. A “sombra” é um arquétipo do inconsciente coletivo e representa aspectos rejeitados e reprimidos da personalidade. É uma parte de nós que vive em silêncio até encontrar o momento adequado para se apresentar a consciência. Mas também pode ser definida como tudo que ainda não podemos

conhecer a respeito de nós mesmos e que necessita de expressão em nossas vidas (VON FRANZ, 1985).

Independente do conceito, a “sombra” existe como uma realidade da psique objetiva, inconsciente, sendo que, entrar em contato com ela é de fundamental importância para superar os danos emocionais causados ao indivíduo. Pode-se afirmar que a formação dos nossos aspectos sombrios se inicia no núcleo familiar, no convívio com pais e irmãos, principalmente.

Ainda hoje a sombra está presente, e isso tanto no plano individual quanto no plano coletivo. Convém dar-lhe, portanto, o lugar que lhe cabe. Pode-se extrapolar a proposta do psicólogo e fazer desse “alargamento da consciência” um processo epistemológico capaz de perceber a globalidade social em todos os seus elementos...O projeto é ambicioso, mas realizável.”(MAFFESOLI, 1998, p. 973).

Enquanto que a parte emersa do iceberg corresponde à dimensão psíquica consciente, a parte submersa do iceberg corresponde à dimensão inconsciente da personalidade, a mais superficial chamada de inconsciente pessoal, constituída pelos complexos e a mais profunda chamada de inconsciente coletivo, constituída pelos arquétipos.

Figura 2.4 – Poça de água de M. C. Escher (1952) representando a relação entre as dimensões conscientes e inconscientes da personalidade.



Fonte: Wikipédia.

O consciente e o inconsciente operam psiquicamente de formas diferentes, o primeiro pelo pensamento dirigido e o segundo pelo pensamento analógico ou pensamento fantasia. O primeiro trabalha para a comunicação, com elementos lingüísticos, é trabalhoso e cansativo; o segundo trabalha sem esforço, por assim dizer espontaneamente, com conteúdos encontrados prontos, e é dirigido por motivos inconscientes.

O primeiro produz aquisições novas, adaptação, imita a realidade e procura agir sobre ela. O último afasta-se da realidade, liberta tendências subjetivas e é improdutivo com relação à adaptação. Tal forma de pensamento associativo está relacionado à formação dos mitos e não trabalha mais, necessariamente, com elementos lingüísticos, mas com agregados de imagens e de sensações. De tendência subjetiva o seu conteúdo nos distancia da realidade (JUNG, 1986).

A camada mais superficial do inconsciente é chamada pela psicologia analítica de **inconsciente pessoal** e foi estudada minuciosamente por Freud, utilizando a via régia dos sonhos e da associação livre. É constituída por conteúdos subliminares que escaparam da percepção consciente, pelo esquecimento (por um desvio da atenção ou porque o estímulo foi demasiadamente fraco para deixar uma impressão consciente) ou pela repressão (elementos psíquicos previamente conscientes que são reprimidos por sua natureza moralmente incompatível, indo parar no inconsciente).

Em termos mais práticos, o inconsciente pessoal é formado por tudo o que é consciente, mas não estamos pensando no momento; tudo o que já foi consciente, mas esquecemos; tudo o que é percebido pelos órgãos dos sentidos, mas a mente consciente não valoriza e conteúdos que nós sentimos, pensamos, recordamos, desejamos e fazemos involuntariamente sem prestarmos atenção (por exemplo, estamos dirigindo um carro e pensamos conscientemente em outra coisa) (JUNG, 1998).

As unidades funcionais do inconsciente pessoal são os **“complexos”**, agrupamentos de conteúdos psíquicos carregados de afetividade. A constelação de imagens dos “complexos” é agrupada por emoção, isto é, tem um vínculo emocional que as associa. Esse conteúdo eminentemente afetivo do complexo faz dele uma entidade psicofísica, e suas manifestações corporais foram meticulosamente mensuradas no teste de associação de palavras (BOECHAT, 2004).

A partir destes experimentos, Jung observou que haviam fatores que não eram conscientes pelos indivíduos e que afetavam as respostas. Algumas palavras-estímulos despertavam lembranças dolorosas que haviam sido enterradas no inconsciente, conteúdos que, por sua vez, se

associavam a outros conteúdos. Havia uma espécie de rede de material associado, formada por lembranças, fantasias, imagens e pensamentos, que se juntavam em torno de uma carga emocional compartilhada. Esta rede foi chamada de *complexo* (STEIN, 2000).

Jung concluiu que podia medir a carga emocional mantida num determinado complexo se simplesmente somasse o número de indicadores de complexo que ele gerava e a severidade dessas perturbações (STEIN, 2000). Formam-se, assim, verdadeiras unidades vivas, capazes de existência autônoma. Segundo a força de sua carga energética arquetípica, o complexo torna-se um ímã para todo fenômeno psíquico que ocorra ao alcance de seu campo de atração.

Para González Rey (2007), é na teoria dos “complexos” que Jung consegue representar um tipo de unidade para o estudo da psique, mais dinâmico e suscetível ao novo que qualquer uma das categorias usadas por Freud, trazendo assim, uma contribuição importante para a psicologia, ao aproximar ontologicamente a psique da subjetividade humana (Para Jung a “via régia” para o inconsciente não estava nos sonhos, como entendia Freud, mas nos “complexos”).

A porção mais profunda do iceberg junguiano, conforme já dissemos anteriormente, é formada pelo **inconsciente coletivo**, que corresponde ao nosso substrato psíquico mais profundo, ontogênica e filogênicamente mais antigo, arcaico, pré-verbal, conectado com o corpo e os instintos, também chamado de psique objetiva (STEIN, 1998). Face ao seu aspecto arcaico, a psique objetiva não conceitualiza (a linguagem e os conceitos surgiram mais tardiamente na evolução), comunicando-se através de imagens, analogicamente (WHITMONT, 1990).

Essa camada psíquica profunda parece ser constituída por temas ou imagens de natureza mitológica. Toda a mitologia seria uma espécie de projeção do inconsciente coletivo. A partir dessa dimensão parece brotar tudo o que é criativo (JUNG, 1998).

A idéia do inconsciente coletivo traz os indícios de uma radical mudança de *épistémê* não mais repousando no individuo racional, mas privilegiando a subjetividade de massa (MAFFESOLI, 2007). Aí se encontra o segredo comunitário: cada um só existe em função de um eu coletivo.

Ainda para Maffesoli (2007), as máscaras pós-modernas (que na linguagem psicológica junguiana correspondem à *persona*) estão sob a influência de problemas ancestrais. Traduzem a força impessoal que, de forma subterrânea, vem de muito longe, e às vezes se exprime à luz do dia. Tribos contemporâneas se estruturam ao redor de idéias e afetos comuns, sorvendo uma vitalidade própria de cada grupo. Tornam visível

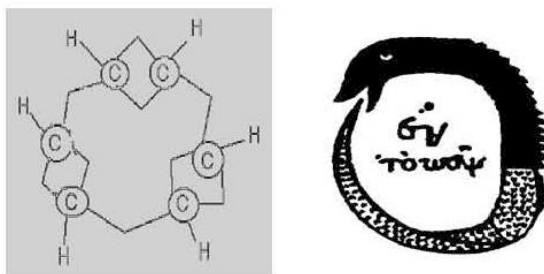
uma força invisível: a do inconsciente coletivo, onde tudo é expressão de estruturas psíquicas e do profundo dinamismo dos diversos grupos.

No decorrer das suas observações empíricas, em contato com os processos delirantes de esquizofrênicos, Jung descobriu as unidades funcionais do inconsciente coletivo – os arquétipos - padrões repetidos de conteúdo religioso e mitológico. Seguindo a eterna busca da ciência por universais, o fato de que esses padrões eram comuns ao ideário mitológico de diferentes povos, levaram-no à hipótese de um inconsciente impessoal, coletivo. A partir do patológico Jung verificou que os mesmos padrões poderiam ser percebidos nos sonhos e fantasias das pessoas normais.

Com o conceito de arquétipo o inconsciente passa a ser considerado uma instância criativa, não apenas um depósito do passado do indivíduo e sim fonte de situações psíquicas futuras. Nessa categoria estão as coisas que se formam dentro de nós e somente mais tarde chegarão à consciência.

Como exemplo, Jung (1996) cita o caso do químico alemão Kekulé (século XIX). O referido cientista refere que quando pesquisava a estrutura molecular do benzeno, sonhou com uma serpente que mordida o próprio rabo. O sonho fê-lo concluir que esta estrutura referia-se a um círculo fechado de carbono, o que possibilitou a descoberta do benzeno.

Figura 2.5 – Símbolos do benzeno e do uróboro, este representado em um manuscrito grego do século III.



Fonte: Jung, 1996, p. 38.

A serpente que morde o próprio rabo é chamada de uróboro, um símbolo antiqüíssimo. Na figura abaixo, podemos ver a semelhança entre as imagens do benzeno e do uróboro.

A palavra arquétipo deriva do grego *arché*, significando substância primordial, e *typós*, cujo significado é impressão, marca.

Para Jacobi (1986) os arquétipos correspondem a padrões de comportamento que conferem ao ser humano a sua índole específica. Jung (1981) os conceitua como aptidões imaginárias da psique, que reavivam imagens coletivas de significância biológica e histórica como "categorias herdadas" (JUNG, 1981a).

A arquetipologia junguiana surge no ano de 1912, quando Jung conceitua arquétipo pela primeira vez, na obra Símbolos da transformação. Os arquétipos eram considerados **imagens primordiais** que expressavam a camada coletiva, impessoal, da dimensão inconsciente dos seres humanos. O primordial refere-se ao arcaico ("Uma imagem é arcaica se ela possui semelhanças mitológicas incontestáveis") ou, dito de outro modo, que apresenta uma concordância notável com os motivos mitológicos conhecidos (JUNG, 1986).

A imagem primordial, designada também de "arquétipo", é (ao contrário da imagem pessoal) sempre coletiva, quer dizer comum, ao menos, a todo um povo ou a toda uma época. Muito provavelmente, os principais motivos mitológicos encontram-se em todas as raças e em todas as épocas, a ponto de existirem motivos de mitologia grega no sonho e nas imaginações de negros (JUNG, 1991)

Essas imagens, cujo lugar natural é o Inconsciente coletivo (autêntico *Grund*, abismo sem fundo), fazem parte integrante da experiência universal e intemporal do homem. Como exemplo de tais imagens podemos citar a "persona", a "sombra", o "animus" e a "anima", o menino divino, o sábio e o rei idoso, o mago (lembramos aqui a figura de Merlin), o arquétipo da mãe e o do mandala, etc (ELIADE, 1958).

A partir de 1919, o conceito torna-se mais dinâmico. O arquétipo passa a ser considerado, não uma imagem em si, mas uma possibilidade de representação. Só neste ano o termo arquétipo foi utilizado, como **expressão imagética dos instintos**, associado aos padrões de comportamento humano, idéia que foi influenciada provavelmente pela etologia da década de 20 (Konrad Lorenz e Jacob Uexkell).

Sempre deparo de novo com o mal-entendido de que os arquétipos são determinados quanto ao seu conteúdo, ou melhor, são uma espécie de 'idéias' inconscientes. Por isto devemos ressaltar mais uma vez, que os arquétipos são determinados apenas quanto à forma e não quanto ao conteúdo, e no primeiro caso, de um modo muito

limitado...O arquétipo nada mais é do que um elemento vazio e formal em si, nada mais sendo que uma *facultas praeformandi*, uma possibilidade dada a priori da forma de sua representação. O que é herdado não são as idéias, mas as formas...(JUNG, 2000, p. 91).

Jung (2000) esclarece que o arquétipo é uma faculdade pré-formadora do psíquico, sempre a mesma, para todas as pessoas, independente de raça, particular ao *homo sapiens*, por ter a estrutura cerebral sempre idêntica. No entanto, o inconsciente fornece, por assim dizer, só a forma arquetípica, a predisposição para formar imagens, que é em si mesma vazia e, por isso, inimaginável. Da parte do consciente, essa forma logo está sendo preenchida por material imaginado, aparentado e semelhante, tornado perceptível (JACOBI, 1986).

Figura 2.6 – Arquétipos e imagens arquetípicas (símbolos).



Fonte: a autora.

A figura 2.6 demonstra a diferença conceitual entre arquétipo e imagem arquetípica. O arquétipo em si (latente, invisível), está representado pelo oceano, e a imagem arquetípica (atualizada, perceptível à consciência) pela mão, que emerge do oceano inconsciente

e arquetípico, estendendo-se à terra, símbolo da consciência. As imagens arquetípicas correspondem à visibilidade manifesta do arquétipo. Os símbolos, dessa forma, podem ser considerados como os significantes dos arquétipos. Através deles, os arquétipos podem ser percebidos pela consciência.

Para entendermos melhor o conceito de símbolo para Jung, recorremos à etimologia da palavra em alemão: *Sinnbild*, que é traduzido como “imagem do sentido”. O termo em alemão traduz as duas esferas presentes no conceito junguiano de símbolo. A primeira esfera, o sentido (*sinn*), como o elemento integrante do consciente reconhecedor e formativo e a segunda esfera, a imagem (*bild*), como matéria prima substancial do criador seio primário do inconsciente coletivo que, pela união com o primeiro, recebe o seu significado e forma (JACOBI, 1986).

Para Bachofen, apud Jacobi (1986) o símbolo evoca a intuição. A linguagem sabe apenas explicar. O símbolo estende suas raízes até o mais profundo da alma, o inconsciente coletivo.

...o símbolo liga as partes do sistema consciente-inconsciente, sendo o elemento principal para compreender a maneira como ambas se comunicam. Ele atua como um transformador de energia psíquica...exercem esse papel de estruturar a consciência e ligá-la ao inconsciente, nós os encontramos não só nos sonhos, mas também em nossos relacionamentos, idéias, emoções, sentimentos, em nosso corpo, no contato com a natureza e nos rituais...(GRINBERG, 1997, p.104).

É pela capacidade de simbolização, que o ser humano se constrói e reconstrói com a natureza, dialogando com a mesma e “animando o mundo”. Para Jung a metáfora é “o símbolo que cura”. De acordo com ele a metáfora afeta a pessoa em 03 níveis: mental, onde se interpreta o significado; emocional, coligado aos sentimentos incorporados à metáfora e imaginário, onde reside o verdadeiro poder de transformação da metáfora. A atuação simultânea da metáfora nesses 03 níveis permite-lhe estabelecer uma profunda relação com a psique (WOODMAN, 2003).

Figura 2.7 – Imagem do alquimista “seguindo as pegadas” da alma.



Fonte: FABRICIUS, 1989.

A figura acima mostra o alquimista, tentando enxergar melhor, “através do simbólico”, seguindo os passos da alma, que frutifica e floresce a personalidade. O “transparecer” metafórico acontece pela expressão simbólica. É no símbolo que encontra-se a revelação.

A metáfora-símbolo nos insere no domínio do virtual, “ver como”, nas palavras de Gauthier (2004, p. 132), ou “psicologizar ou enxergar através”, segundo Hillman (1995, p. 43), descrevendo, portanto, um movimento que permite ver além, enxergar além do factual, e impossibilitando o trabalho reiterado de literalização dos sentidos na forma daquilo que conhecemos. A força ou especificidade da metáfora reside na sua relação com o sentido, o que provoca seu descolamento de formulações preconcebidas e forma, de maneira virtualmente inesgotável, novas ligações.

O símbolo enquanto “transformador de energia” nos conduz à outro conceito fundamental para o entendimento do modelo teórico junguiano: a energia psíquica. Este, para Jung é um conceito equivalente à libido da Psicanálise. Freud utilizou o termo libido para referir-se à energia psíquica vital, tendo a sexualidade como fonte primária dessa energia. Para libertar a energia vital de uma definição muito estreita, Jung retirou a conotação eminentemente sexual da libido, atribuindo-lhe um sentido mais amplo. A partir da concepção de Schopenhauer sobre

vontade, Jung utilizou o termo libido para referir-se a vários impulsos psíquicos, sendo a sexualidade apenas um dentre outros ramos da vontade ou força vital mais genérica (STEIN, 2000).

A palavra *libido* foi substituída posteriormente por Jung pelo termo “energia psíquica”, que, assim, corresponde ao motivador primordial da atividade e do pensamento humanos, presente em toda a vida vigíl e onírica do ser humano, fonte primária do movimento psíquico. Metaforicamente corresponde à corrente elétrica que faz girar, vibrar e roncar a máquina humana (STEIN, 2000).

Por carrear grande quantidade de energia psíquica, o arquétipo (e o símbolo) torna-se simultaneamente “imagem” e “emoção”. Face à grande carga energética que possui, o arquétipo atua como um campo magnético dirigindo o comportamento inconsciente da personalidade. Esse componente dinâmico exerce no indivíduo, que é guiado por ele, uma pressão irresistível e sempre vem acompanhado por um forte componente emocional. Portanto, aliado à ativação de um arquétipo sempre existe um estado de comoção biopsíquica (NEUMANN, 1996).

Como percebemos esse efeito dinâmico dos arquétipos e dos símbolos? esse efeito aparece, por exemplo, em emoções negativas e positivas, em fascinações e projeções e também no medo; além disso, no sentimento de que o ego está sendo subjugado. Cada um desses estados, quando se apodera da personalidade como um todo, representa o efeito dinâmico de um arquétipo, independentemente do fato de esse efeito ser aceito ou rejeitado pela consciência humana, de permanecer inconsciente, ou de alcançar a consciência (NEUMANN, 1996).

O fluxo de energia psíquica no eixo consciente-inconsciente torna a separação entre as duas instâncias arbitrária, de fins apenas didáticos, ou seja, o consciente e o inconsciente dinamicamente operam como um *continuum*. Se comunicam através de um fluxo constante e dialógico de energia psíquica, havendo trocas relativas a valores. O inconsciente pode atuar espontaneamente, ativando certas quantidades de energia psíquica, forçando a sua entrada na consciência. Por outro lado, certas quantidades de energia psíquica podem desaparecer da consciência, surgindo no inconsciente. É o que acontece na repressão, por exemplo (GRINBERG, 1997).

2.2.2 Os constructos do modelo “espiral arquetípica do conhecimento”.

O quadro abaixo especifica os constructos do modelo, assim

como referenda os capítulos da tese onde o significado dos mesmos pode ser ampliado.

Quadro 2.1 – Os constructos básicos do modelo “espiral arquetípica do conhecimento”

CONSTRUCTOS	DEFINIÇÃO CONCEITUAL AMPLIADA
1) Processo de Individualização;	Capítulos 3 e 4
2) Hermenêutica Simbólico-arquetípica;	Capítulo 3
3) Organizações como Redes de Conversações Arquetípicas;	Capítulo 5
4) “ba” arquetípico	Capítulo 5
5) Homem antropos (HA); homem vitruviano (HV) e homem egoico (HE).	Capítulo 4

Fonte: a autora.

O processo de individualização

O primeiro constructo do modelo, o **processo de individualização**, representa a âncora, o eixo central da psicologia analítica, em torno do qual se desenvolve o processo de construção do conhecimento humano e a representação do conhecimento tácito em explícito e vice versa. Já foi descrito sumariamente no capítulo 1 e corresponde a um processo de diferenciação psicológica, inato, que forma e particulariza o ser individual, objetivando o desenvolvimento da personalidade individual (JUNG, 1991). É fundamentado, *a priori*, na disposição natural psíquica do *homo sapiens*, portanto, arquetípico (coordenado pelo arquétipo central da psique, chamado de “Si-mesmo”).

O “Si-mesmo” é o arquétipo central da personalidade humana, a força psíquica que está na base da formação de imagens, e que coordena os símbolos para realizar o seu potencial no processo de individualização. Este arquétipo corresponde a *imago Dei*, o deus imanente no ser humano, conforme se observa nas palavras de Jung, escritas em 1955:

“Si-mesmo” é algo que podemos verificar psicologicamente. Nós experimentamos “símbolos do si-mesmo” que não se deixam distinguir dos “símbolos de Deus”. Não posso provar que o si-mesmo e Deus sejam idênticos, mesmo que na prática pareçam idênticos. Naturalmente,

individuação é em última análise um processo religioso que exige uma atitude religiosa correspondente – a vontade do eu de submeter-se à vontade de Deus. Para não provocar mal-entendidos digo si-mesmo em vez de Deus. Empiricamente também é mais exato. A psicologia analítica ajuda-nos a conhecer as potencialidades religiosas [...] (JUNG, 2002, p. 432).

Para Jaffé (1988), esse arquétipo, infinito e incognoscível, assume uma forma específica e única em cada ser e a tarefa, a meta da individuação, está em alcançar o destino e a vocação próprias. Tudo o que se fala dele é simbólico ou mitológico. Quando “constelado”, o “si-mesmo” força a pessoa à totalidade, isto é, à integração do inconsciente ou à subordinação do “ego” à vontade integral que, com razão, é entendida como “vontade de Deus”.

As experiências relacionadas à constelação do arquétipo do Si-mesmo envolvem à busca do sentido e da totalidade. O mito do sentido de Jung é o mito da consciência, pois é a consciência que outorga um sentido ao mundo. A tarefa metafísica do homem reside na contínua ampliação da consciência em geral e de seu destino como indivíduo na criação da consciência individual de si mesmo (JAFFÉ, 1988). Uma psicose deve considerar-se, em última instância, como o sofrimento de uma alma que não descobriu o sentido.

Ao transcender a consciência, o arquétipo do si-mesmo nunca pode ser apreendido em sua totalidade e devido à sua infinitude tampouco é possível vivenciá-lo completamente na vida real. A meta da individuação, a religação do si-mesmo, portanto, jamais se alcança plenamente (JAFFÉ, 1988). O verdadeiro valor da individuação situa-se naquilo que acontece durante o processo (SHARP, 1997).

Para Jung (1991), esse processo significa um alargamento da esfera da consciência e da vida psicológica consciente. Leva pouco a pouco ao conhecimento do outro, bem como ao conhecimento de si.

O processo ocorre à medida que determinados aspectos do inconsciente ou da realidade existencial, antes desconhecidos, passam a fazer parte do sistema ego-consciência, operando uma ampliação do mesmo (PENNA, 2004).

Para Vergueiro (2008), a individuação é um processo psicológico da máxima importância, pois consiste no desenvolvimento pessoal e na realização o mais plena possível da personalidade. A individuação junguiana acaba sendo definida como, em última análise, um processo

religioso que exige atitude religiosa correspondente: a vontade do complexo do ego de submeter-se ao arquétipo do si mesmo.

Em termos junguianos, o processo de individuação compreende as seguintes etapas, representadas de forma resumida na tabela abaixo:

Quadro 2.2 – Resumo do processo de individuação à luz da psicologia analítica.

Diferenciação do ego em relação à persona	A persona corresponde ao arquétipo representado pelas máscaras de adaptação social que o ser humano constrói durante a vida. Na fase inicial da individuação, despimos a máscara e percebemos que o que aparentava ser individual é no fundo coletivo, uma solução de compromisso entre o indivíduo e a sociedade. É uma aparência, uma realidade bidimensional, que não reflete a totalidade do ser humano. Para Jung (1984), a meta da individuação não é nada menos que despir o indivíduo dos invólucros falsos da <i>persona</i> de um lado e do poder sugestivo dos arquétipos do outro. Esse outro lado, as influências do inconsciente coletivo, nos faz perceber movendo-nos num obscuro mundo interior, de compreensão muito mais difícil do que a psicologia da <i>persona</i> .
Confronto com a sombra	Essa fase corresponde ao confronto com os aspectos da personalidade que estão em oposição ou conflito com a auto-imagem ou dimensão consciente do indivíduo, configurando a sombra, cuja natureza é inferida através dos conteúdos do inconsciente pessoal. Esse trabalho envolve a integração de conteúdos que sempre foram inconscientes e projetados no outro e a transformação da energia psíquica emaranhada em formas infantis e primitivas, que muitas vezes são traduzidas como explosões de afeto, ressentimento, prazer e exigências de poder (WHITMONT, 1990).
Encontro com os arquétipos da anima e do animus;	Corresponde ao encontro com a outra parte estrangeira do sujeito, os

	<p>arquétipos relacionados à características contrassexuais em relação ao gênero do indivíduo (no caso do homem o arquétipo da anima, o feminino interior e no caso das mulheres o arquétipo do animus, o masculino interior), que emergem na idade adulta como sonhos, imaginações, conjugalidade, escolha vocacional, etc (, polaridades situadas na sombra. Esses arquétipos são <i>psicopompos</i>, fazem a mediação do ego com o inconsciente.</p>
<p>Encontro com o <i>Si-mesmo</i>.</p>	<p>Talvez mais comum na segunda metade da vida, onde ocorre a metanóia. Nessa fase é comum a percepção do <i>Self</i> como o centro da psique e não mais o ego. Para Jung, o arquétipo central da psique, o si-mesmo ou <i>Self</i>, assim como o inconsciente, é um existente a priori do qual provém o ego. Esse encontro possibilita a percepção de que o ego não é o criador de si mesmo e sim aquele que acontece em si mesmo (JUNG, 1983).</p>

Fonte: a autora.

Quando falamos sobre a individuação no trabalho, que implica no desenvolvimento humano no ambiente organizacional, falamos em um movimento de saída da horizontalidade do grupo para a verticalidade do ser. A horizontalidade está ligada à “desindividualização” que acompanha a entrada do indivíduo nos ambientes grupais, chamada por Jung de participação mística, termo emprestado do antropólogo Lévy-Bruhl: *participation mystique*, ou identidade inconsciente, contágio psíquico (GORDON, apud SCHWARTZ-SALANT, 1997).

A identidade inconsciente corresponde a uma espécie de relação entre duas ou mais pessoas, na qual os sujeitos se percebem idênticos ou indistinguíveis entre si, ou seja, uma parte da personalidade é projetada em um objeto, e o objeto é então experimentado como se fosse o conteúdo projetado (SAMUELS, SHORTER e PLAUT, 1985).

Para Stein (1995), a *participation mystique* ocorre quando o indivíduo entra em uma organização e o seu inconsciente fica ativado pelo relacionamento com os seus outros membros e estruturas, o sujeito

entrando em um estado de identidade inconsciente com alguma parte da organização, com um papel, uma função ou uma posição. Essa identificação está mais baseada em dois fatores:

- 1 Determinados arquétipos que a psique do grupo representa e legaliza;
 - 2 O inconsciente dos indivíduos está pronto para se identificar com o arquétipo necessário.

Há um estado de indiferenciação entre sujeito e objeto, nesse caso entre o indivíduo e determinados aspectos da organização. À medida que a psique entra em contato e interage com esses aspectos organizacionais, começa a representar um papel arquetípico, demandado pelo inconsciente grupal. Esse papel pode ser o de herói salvador, aquele que chega para salvar a companhia, ou transformá-la através de uma liderança carismática. Pode ser o papel da grande mãe, encabeçada pelo departamento de pessoal, que se interessa em olhar os interesses dos funcionários. Em todos esses casos, a marca registrada do processo é a indiferenciação, a “desindividualização”, a *participation mystique* (STEIN, 1995).

A individuação está associada à busca pela verticalidade do ser. No entanto, as organizações e os indivíduos resistem ao movimento em direção à conscientização por uma razão: porque ela resulta em uma morte simbólica. Romper a participação mística significa viver a perda do significado e a depressão. A identificação inconsciente nos dá um senso de pertencimento, propósito. A perda dessa projeção se assemelha à perda de uma mãe, gerando ansiedade de abandono (STEIN, 1995).

Hermenêutica simbólico-arquetípica

O método junguiano, a hermenêutica simbólico-arquetípica, permite alcançar, por inferência, estruturas arquetípicas do inconsciente, consistindo em :

(...) uma técnica que envolve o uso dos paralelos míticos, históricos e culturais de forma a esclarecer, tornar mais amplo e, por assim dizer, aumentar o volume do material factual, emocional e de fantasia, que pode ser obscuro, tênue e difícil de tratar (SAMUELS, 2000, p. 6).

Na hermenêutica simbólico-arquetípica, enfileiramos analogias depois de analogias, a partir de um texto dado.

Em primeiro lugar são anotadas as analogias subjetivas produzidas ao acaso pelo paciente, e em segundo lugar, as analogias objetivas oferecidas pelo analista à base de seu conhecimento geral. Através desse processo, o símbolo inicial é ampliado e enriquecido: desta forma chegaremos a um quadro extremamente complexo e multifacetado. Configuram-se então certas linhas do desenvolvimento psicológico, de natureza tanto individual como coletiva (JUNG, 1981, p. 284).

Esse método, que visa a elucidar, enriquecer, ampliar e aprofundar os significados ocultos do símbolo, a fim de atingir sua integração na consciência, lança mão de uma linguagem mais familiar ao inconsciente: a linguagem circular e poética do mito e do símbolo.

Na amplificação, através de formas de expressão variadas (como, por exemplo, pintura, desenho ou modelagem), o sujeito cria uma cadeia de fantasias associadas à imagem da qual partiu. Por meio do desdobramento de uma imagem onírica ou uma associação do sujeito, tenta-se elaborar ou desenvolver estas imagens, deixando a fantasia trabalhar livremente (JUNG, 1991).

Hillman (1995) acredita que a amplificação, como método de trabalho com as imagens da psique, é mais interessante do que a mera busca de *definições* por que confronta a mente com paradoxos e tensões, revela complexidades.

Indo além da prática interpretativa de conceitualização da imaginação, que visa reduzir o particular das imagens ao universal dos conceitos (por exemplo: reduzir a imagem de uma mulher num sonho a um conceito abstrato como a alma), Hillman (1981) busca a experiência emocional, necessária para a adequada integração de um símbolo, nos sonhos, devaneios, expressões, artísticas, etc.

Uma imagem é contexto, disposição, cenário, e, quando considerada nessa luz, uma imagem não pode ser algo somente na frente dos seus olhos, ou diante do olho de sua mente. É algo em que você entra e pelo qual você é abraçado. As imagens nos prendem. (HILLMAN, 1978, p. 159.).

O “entrar na imagem” proposto por Hillman sinaliza para a utilização desse caminho fenomenológico: seguir o caminho imagético, fenomenológico, assumindo uma coisa pelo que é e deixá-la falar. Para a

escola arquetípica não existem arquétipos como tal – categorias neokantistas, ou números. Existem apenas fenômenos, ou imagens, que podem ser arquetípicas (HILLMAN, 1995).

Ater-se à imagem é aderir ao fenômeno (HILLMAN, 1995). Aqui, deve-se entender o fenômeno à luz da palavra grega *phainomenon* e do verbo *phainesthai* “mostrar-se”, “vir para a luz”, manifestar-se (HEIDEGGER, apud AVENS, 1993).

A compreensão do fenômeno – símbolo, está baseada na idéia de *pregnância simbólica* (CASSIRER, 2001), característica própria de quem fecunda sentidos em uma gravidez de Ser. A figura abaixo pode ilustrar a *pregnância simbólica*, quando o caçador tem uma inspiração, um encontro com o símbolo arquetípico da alma.

Figura 2.8 – Aparição de Vinvela à Shilric, o caçador.



- Fonte: Art Renewal Center.

A hermenêutica simbólico-arquetípica não fala em técnica de interpretação, que possa ser utilizada de maneira instrumental, sem nenhum comprometimento ontológico e sim de uma jornada interpretativa, que leva o pesquisador para fora e para o interior mais profundo dele, em um reencontro consigo mesmo.

Na jornada interpretativa...saio de meu lugar tranquilo e deixo meus “*pré-conceitos*” e “*pré-juízos*” (a *epoché* fenomenológica) e vou buscando o sentido nessas obras da cultura e da arte. Mas, curiosamente, essa jornada

interpretativa que me leva para fora também me remete para o mais específico, para o mais interior das minhas descobertas. Curiosamente, no mais estranho, no mais exótico, no mais distante... eu me reencontro (FERREIRA SANTOS, 2004, p. 145).

Nessa jornada a natureza polissêmica do símbolo dialoga com o momento existencial do hermeneuta, com aquilo que ele é capaz de perceber. O símbolo dialoga com um substrato mais profundo, com o momento mítico de leitura do intérprete – diria Gilbert Durand (1994).

Para seguir o caminho das imagens arquetípicas, parte-se do conselho de Ricoeur (1994, p.309), “necessitamos do olho do geógrafo, do espírito do viajante e da criação do romancista”.

Figura 2.9– O “Homo Viator” (BOSCH, H. 1505)



Fonte: umjardimnodeserto.nireblog.com.

Nesse sentido, para se lidar com os “cenários simbólicos” se faz necessário refinar o olho do geógrafo, observando o entorno material, “ecossistema imaginal”; depois agir com o espírito do viajante prestando atenção ao ecossistema arquetípico que a paisagem simbólica revela (*homo symbolicus*), aliando:

esse cuidado geográfico da paisagem com o espírito do viajante em sua atitude (*homo viator*): aquele que deixa o seu lugar – cômodo e tranqüilo gabinete - para mergulhar no lugar do outro, para investigar aquelas frestas, para olhar naquelas grutas, para descer, subir, entrar nos vales, caminhar e ir atrás das pessoas. O viajante fotografa com seu olhar os instantâneos significativos e deixa revelar em sua alma as imagens em seu movimento próprio, sendo fiel às imagens dinâmicas (FERREIRA SANTOS, 2008, p. 50).

A atitude de viajante se desdobra também em direção ao romancista. Não basta apenas fazer, tão somente, a descrição etnográfica de maneira isenta, neutra, imparcial (aliás, o que é impossível). O romancista, então, pela sua potência *poiética*, é aquele que recria sua experiência (*homo criator*) e com o apuro das palavras re-organiza a experiência para que o Outro tenha a possibilidade de vivenciar o encontro tido através da narrativa (FERREIRA SANTOS, 2008).

Jung (1981) confirma a idéia de pregnância simbólica ao compartilhar com o leitor o início da sua obra, relatado em sua autobiografia “Memórias, Sonhos e Reflexões”. Jung refere que os anos nos quais ele estava entrando em contato com as imagens internas foram os mais importantes da sua vida – neles tudo de essencial foi concebido. Os detalhes posteriores foram apenas suplementos e clarificações do material que brotou do inconsciente.

Organizações como Redes de Conversações Arquetípicas

A metáfora de base junguiana proposta nesta tese parte da idéia que as organizações são redes de significados, que são tecidas pelas conversações arquetípicas dos sujeitos, intrapessoalmente (consigo mesmo) ou interpessoalmente (com outros sujeitos), sendo que o símbolo é o mediador, que interconecta os espaços de conversa, o que os torna espaços de conversações arquetípicos, que promovem a criação/representação do conhecimento organizacional e compartilhamento do conhecimento tácito pelo processo de empatia.

É no fluir das conversações que somos gerados tanto como indivíduos quanto como coletivos. Somos o que somos inseridos dentro dessa rede conversacional, que é composta por processos lingüísticos

interativos, o “linguajear”, que nos procede e sobre a qual não temos controle total (MATURANA; VERDEN-ZOLLER, 2004).

De acordo com Maturana (1998), o linguajear corresponde a coordenações de coordenações consensuais de ações, que pertencem ao nosso domínio relacional e não à nossa biologia como algumas teorias explicam. Por outro lado o emocionar é um estado constituído a partir de nossa biologia, uma configuração interna (estado) que define nossas ações. É no entrelaçamento do “linguajear” com o “emocionar”, que vai se constituir o conversar.

Na pintura de Blake (figura abaixo), seres dialógicos tecem conversações em uma relação de alteridade. São essas conversações que vão constituir as culturas, na medida em que se conservam e são transformadas gerações após gerações.

Figura 2.10 – Conversações arquetípicas, a partir de uma pintura de William Blake (1786).



Fonte da imagem: [http:// www.sussexarch.org.uk](http://www.sussexarch.org.uk).

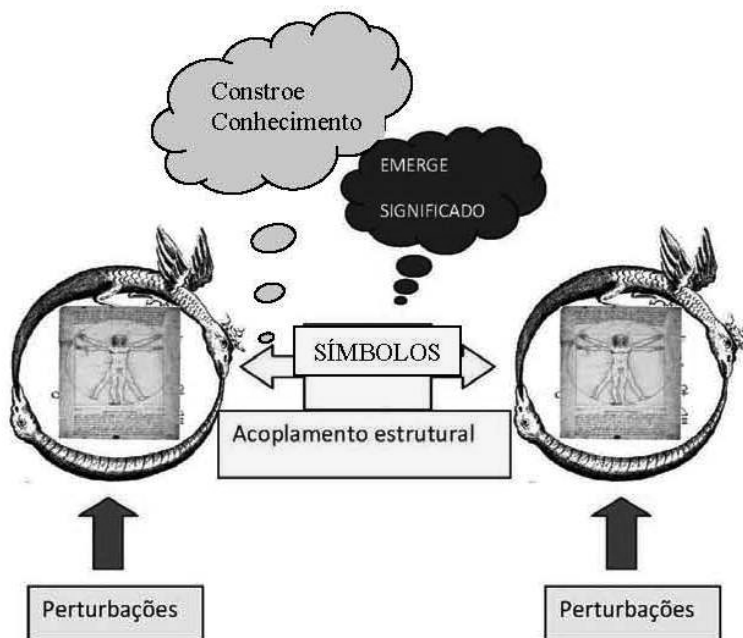
Maturana (1997) lembra que “conversar” vem do latim cum (com) e versare (dar voltas). Nas organizações, as redes sociais, os grupos, conversam modulando emoções, palavras e corporalidade, entrando numa harmonia de muitas vozes. Ocorre uma modulação entre organismo e meio constante, chamada por Maturana de “acoplamento estrutural”, em que organismos e meio interagem de tal forma que ambos, grupo e sujeitos, se transformam, se autoproduzem, mudam

congruentemente. As interações e a constante autoprodução de si definem redes de conversações (conexões/interações) que produzem caminhos imprevisíveis, formulados durante sua constituição e funcionamento.

Todos os organismos inclusive nós mesmos funcionam como funcionam e estão onde estão a cada instante, como resultado de seu acoplamento estrutural com o meio. Nessa congruência estrutural, uma perturbação do meio não contém em si uma especificação de seus efeitos sobre o ser vivo. Este, por meio de sua estrutura, é que determina quais as mudanças que ocorrerão em resposta. Ou seja, o que está fora (ambiente) não determina o que acontece individualmente com cada participante. Apenas perturba e, essa perturbação mobiliza os seres para cada construção pessoal, para a autoria e singularidade.

Na figura abaixo demonstramos, de forma esquemática, a dinâmica das redes de conversações arquetípicas.

Figura 2.11 – Dinâmica das redes de conversações arquetípicas.



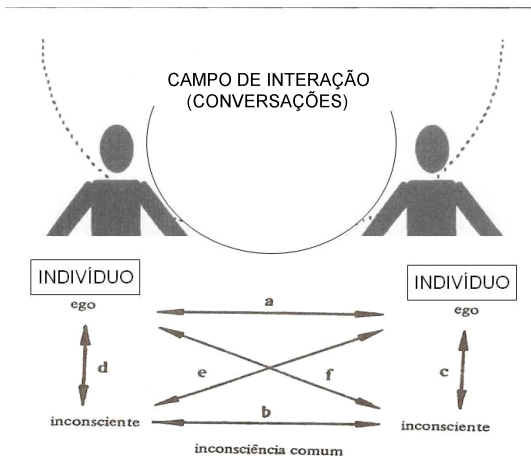
Fonte: a autora.

O desencadear um efeito ou “constelar” são as expressões utilizadas para dizer que as mudanças que resultam da interação entre o ser vivo e o meio são desencadeadas pelo agente perturbador e determinadas pela estrutura do sistema perturbado. O mesmo vale para o meio ambiente: o ser vivo é uma fonte de perturbações, e não de instruções.

Segundo Marková (2003), os participantes numa relação dialógica trazem para o diálogo que é estabelecido as suas experiências e tradições passadas, bem como as suas expectativas para o futuro, verificando-se que estes elementos, podendo ser considerados como motivações implícitas no que é dito, interferindo e influenciando a interpretação que se faz do diálogo que foi estabelecido.

Assim, qualquer tipo de relação dialógica estará sempre ancorado em contextos culturais (SALGADO & GONÇALVES, 2007). Na visão junguiana, esse contexto cultural é arquetípico, ou seja, tem a sua gênese no inconsciente coletivo, conduzindo, inevitavelmente, a novas formas de leitura da existência pessoal, do outro e da realidade.

Figura 2.12 – Campo conversacional das relações dialógicas



Fonte: a autora, a partir de Jung, 1999a.

Os sujeitos inseridos dentro das redes de conversações grupais-organizacionais, constroem e compartilham conhecimento organizacional a partir das constelações simbólicas, interações

dialógicas que correspondem a um campo no qual as formas intersubjetivas de atividade humana se convertem ativamente em formas intrasubjetivas de atividade e nas quais o indivíduo se constitui discursivamente, ao recriar as vozes presentes no seu contexto cultural.

Do ponto de vista junguiano e arquetípico, essas “vozes” são múltiplas, conscientes e inconscientes, conversações interindividuais e intraindividuais, ocorrendo entre os egos (“a”) dos sujeitos dialógicos; entre a consciência de um com o inconsciente do outro (“e” e “f”); entre o ego do indivíduo com o seu próprio inconsciente (“d” e “c”) e entre os inconscientes dos sujeitos envolvidos (“b”), conforme podemos observar na figura 2.11.

As conversações a nível consciente são as mais facilmente exploradas no ambiente organizacional. No entanto, percebe-se que há um nível tácito muito mais profundo e inconsciente regendo as interações individuais. O elemento facilitador das conversações arquetípicas encontra-se na emergência simbólica, que surge das interações intra e interpessoais.

Os símbolos constelados pelos indivíduos expressam tanto os níveis inconscientes mais superficiais, onde residem os “complexos” e a “sombra”, quanto os níveis inconscientes mais profundos, onde encontram-se os arquétipos. O símbolo aqui é entendido como expressão imagética dos arquétipos. Apresentam uma dimensão conhecida (consciente, egoica) e uma dimensão desconhecida (inconsciente).

O diálogo, o conversar com o inconsciente não está apenas restrito à linguagem verbal. Aqui pode-se utilizar a linguagem não verbal, imagética, que será vista um pouco mais adiante, ainda neste capítulo, ao falarmos sobre o sujeito simbólico, não apenas o que fala e sim o que também imagina.

A linguagem é, então, a expressão do simbolismo arquetípico, da experiência vivida ao nível da instância última do símbolo enquanto tal. É o símbolo (imagem arquetípica) que constitui-se no elemento que interconecta os diferentes espaços de conversa. Essa rede de conversações conforma um autêntico espaço coletivo de conversação, composto de várias e distintas “regiões de conversa” interligadas e, como qualquer outro espaço, passível de ser “mapeado”. O mapeamento é feito pela hermenêutica simbólica, utilizando a base epistemológica do círculo de Eranos.

“ba” arquetípico

O conceito de “ba”, originalmente proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida (Escola de Kyoto) e desenvolvido por Shimizu (1995) foi utilizado por Nonaka & Konno (1998) como sendo um espaço compartilhado para o surgimento de relacionamentos, que serve como uma base para a criação de conhecimento na organização, seja este individual ou coletivo. Fundamentalmente subjetivo e relacional, o “ba” pode ser um espaço físico (um escritório, espaço de negócios, redes, etc), virtual (um *e-mail*, uma teleconferência, etc), mental (das experiências compartilhadas, das idéias, dos ideais) ou uma múltipla combinação destes.

O “ba” pode ser entendido como sendo construído a partir de uma fundação de conhecimento (NONAKA; KONNO, 1998). Conseqüentemente, torna-se fundamental pormenorizar o conceito de conhecimento utilizado por estes autores para que possamos compreender melhor o significado desse constructo.

Para Nonaka e Konno (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997) existem dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser verbalizado e passado adiante no formato de documentos, manuais, “melhores práticas”, normas, credos e valores expostos em painéis. Pode ser prontamente transmitido entre os indivíduos, formal e sistematicamente. É muito enfatizado no ocidente. Já o conhecimento tácito é de difícil extração e manipulação sendo executado e exercido na ação, isto é, na prática. Inclui a intenção, as perspectivas, crenças e valores que as pessoas formam como resultado de suas experiências.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional ocorre pela interação entre o conhecimento tácito e explícito, gerando um ciclo criativo, composto por quatro formas de conversão do conhecimento (tácito em explícito e vice versa), a saber: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização, conhecidas pelo termo “**modelo SECI**”. A socialização implica a troca de experiências e vivências pessoais, vale dizer, a partilha do conhecimento tácito (conhecimento compartilhado); a externalização compreende a tradução do conhecimento tácito de tal forma que possa ser entendido (conhecimento conceitual); a combinação envolve a sistematização e difusão do conhecimento codificado (conhecimento sistêmico) e a internalização está relacionada à tradução do novo conhecimento codificado em conhecimento tácito e individual através de novas experiências.

Apesar dos autores supracitados terem sido pioneiros na utilização da abordagem do conhecimento na esfera organizacional, a

inspiração deles surgiu a partir dos trabalhos do filósofo Michael Polanyi, que na década de 50 criou o conceito de “conhecimento tácito”.

A partir da frase: “Podemos saber mais do que podemos dizer”, Polanyi (1966) descreve que cada um de nós sempre sabe muito mais do que consegue codificar ou explicitar em palavras. Há uma dimensão “não dita” do conhecimento, chamada de conhecimento tácito (a origem latina da palavra *tacitus* significa silencioso), que corresponde a uma habilidade pessoal para fazer alguma coisa ou para resolver um problema que é baseado, em parte, na própria experiência e aprendizado (POLANYI, 1966).

Podemos representar a concepção de Polanyi (1966) em relação ao conhecimento tácito na figura de um iceberg, demonstrado na figura abaixo.

Figura 2.13 – O iceberg do conhecimento.



Fonte: a autora, adaptada de Polanyi (1966).

Conforme podemos ver no *iceberg* representado na figura 2.12, a parte emersa seria o conhecimento que é passível de explicitação e o montante submerso corresponderia à dimensão tácita do conhecimento, que sustenta o que é explícito ou explicitável. Em algum grau, todo conhecimento inclui algum grau do domínio tácito e nós estamos olhando para um *continuum* no qual pode haver a dominância de um ou de outro domínio (tácito ou explícito).

Quando a dimensão tácita predomina e a articulação não é possível (o fundo do iceberg), estamos no nível do conhecimento infável, inexprimível. É o domínio psíquico mais profundo, aquilo que nos é estranho e nos desconcerta, o que está absolutamente fora do domínio das coisas habituais. Em uma leitura junguiana podemos inferir que estamos no domínio arquetípico da psique.

De acordo com Polanyi (1966), a necessária convivência e o equilíbrio dinâmico entre as dimensões tácita e explícita do conhecimento constituem uma característica humana fundamental. Ainda que ele rechace com veemência a identificação, no ser humano, do tácito com o inconsciente e do explícito com o consciente, é possível, no entanto, estabelecer uma comparação entre as relações tácito/explicito e inconsciente/consciente.

O desafio encontra-se no entendimento de como o conhecimento tácito pode ser apreendido pelo sujeito. Com o uso apropriado da linguagem, muitas vezes, mas nem sempre, ele pode ser compartilhado, convivido (POLANYI, 1966).

O conhecimento tácito pode se tornar mais “explícitável” em determinadas circunstâncias. O grau de “explicitação” do conhecimento tácito está intimamente associado ao uso da linguagem (falada, escrita e representada). Na verdade, a palavra está associada à dimensão lógica da experiência, à abstração, ao domínio do conhecimento explícito. Existe uma dimensão mais visceral da experiência empática, associada à vivência analógica, à emoção, ao afeto e ao domínio do conhecimento tácito.

Torna-se importante destacar que “conviver o tácito” entre as pessoas é diferente da busca analítica pela compreensão, característica esta presente quando busca-se “transformar o conhecimento tácito em explícito”. O “conviver” é o compartilhamento no processo de empatia. É feito através da vivência, da “catarse”.

Na presente tese iremos propor a substituição do termo “conversão do conhecimento” pelo termo “representação do conhecimento”, visto que adotamos, no presente trabalho, a idéia original concebida por Polanyi (1966) de que o conhecimento é um *continuum*, cuja base é tácita.

Quando o conhecimento tácito é representado pelo explícito ele entra na lógica, o que está ligado à palavra, ao logos, aqui entendido com Jung (1993) como interesse objetivo. Já quando o explícito é representado pelo tácito ele é vivido analogicamente, o que está ligado à emoção empática, ao Eros, aqui entendido com Jung (1993) como relação psíquica.

O constructo “ba arquetípico” refere-se a um espaço arquetípico e dialógico (conversacional) de aprendizagem compartilhada, que através dos símbolos, realiza um diálogo entre a dimensão consciente e a dimensão inconsciente das personalidades dos sujeitos, diálogo este que provoca a criação do conhecimento organizacional, individual e coletivo. O presente estudo vai configurar o “ba” arquetípico sob a forma de grupos vivenciais junguianos.

O “ba” arquetípico propõe a criação desse conhecimento a partir de uma “fenomenologia coletiva”, que não se refere apenas à visão de mundo de uma pessoa, onde os participantes (de forma grupal), com envolvimento, suspendem os seus hábitos de julgamento, tentando ver as coisas de diversos ângulos e perspectivas sem noções preconcebidas. A suspensão do julgamento corresponde ao processo de “ver as coisas como elas são” ou “deixar a realidade emergir” (NONAKA, TOYAMA e SCHARMER, 2001).

Aqui nota-se o primeiro alinhamento do “ba” com a psicologia analítica. Jung usa o verbo dual alemão *geschehen lassen* - que em inglês se diz, *to let happen* - “deixar acontecer”, para caracterizar sinteticamente a fenomenologia do seu trabalho. “Deixar acontecer”, para Jung, implica também em “deixar-se impressionar”, permitir que o fenômeno se apresente diante dos sujeitos, abrindo a percepção e a consciência dos mesmos para que as impressões, as sensações e os sentimentos venham, gradualmente, à superfície ou imponham-se o mais emocionalmente quanto possível, é claro.

Na fenomenologia coletiva, os participantes refletem no significado das suas perspectivas para as suas próprias vidas e colocam esse significado em estórias e palavras. O “ba”, apoiado no existencialismo, engloba, acolhe o significado profundo ou essência, que quer emergir através de uma situação particular. O significado serve como fonte profunda de inspiração e como um ponto de partida para a co-criação do novo (NONAKA; KONNO, 1998).

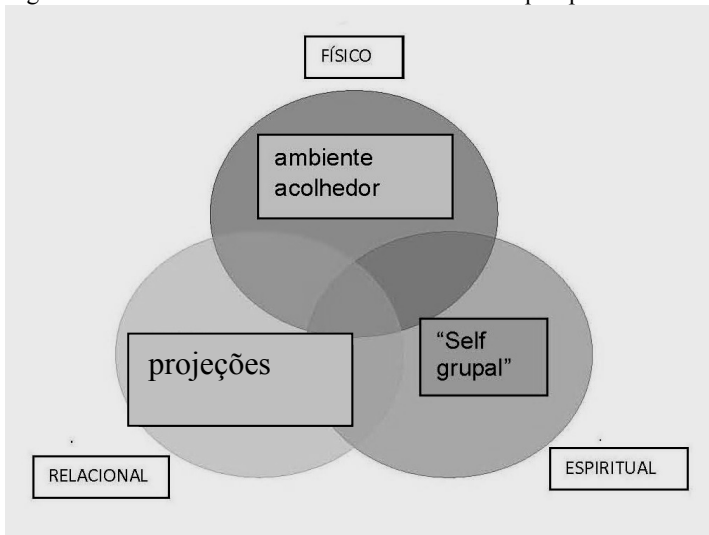
O “ba” precisa tornar-se um espaço de auto-organização com o seu próprio significado, direção, interesse, missão e propósito (que pode ser dado ou eventualmente emergir). É o envolvimento das pessoas que determina a qualidade do conhecimento que é criado no “ba” (NONAKA, TOYAMA e SCHARMER, 2001).

As três dimensões do “ba arquetípico”.

De acordo com o filósofo da Escola de Kyoto, Kitaro Nishida, cada “ba” tem uma dimensão física, relacional e espiritual,

demonstradas na figura 2.14

Figura 2.14 – O “ba” de Nishida em uma leitura arquetípica.



Fonte: a autora.

A primeira dimensão (física e espacial) está relacionada à atenção aos detalhes, visando deixar o ambiente ordenado, confortável e amoroso. Está relacionada ao que Stacey (1996) chama de ambiente acolhedor, “suficientemente bom”, relacionado à mãe suficientemente boa de Winnicott (aquela que ajuda e acolhe a criança sem sufocá-la, estimulando a sua criatividade e a auto-descoberta. Essa mãe não abandona e não é intrusiva. Atende empaticamente às necessidades da criança).

Freitas (2005a) observa a relação entre espaço e dinâmica interacional dos indivíduos em ambientes grupais. Para ela, as características espaciais têm uma força estruturante no grupo, na medida em que colaboram com a organização das interações, possibilitando aproximações e afastamentos entre os seus participantes.

Aqui, Freitas (2005) utiliza a metáfora da deusa grega Héstia, para descrever a importância do espaço para os trabalhos grupais. Héstia está associada à casa, ao lar, lugar de repouso, reabastecimento, intimidade e apropriação da identidade. Para Kirskey (1992), sob a constelação de Héstia, há um espaço adequado para a vivência simbólica. O verbo preponderante é “estar”: mais do que fazer ou ser

algo, basta estar e deixar que as coisas aconteçam (a fenomenologia coletiva). O espaço, assim, torna-se ambiente psicológico, ganha alma, passando a constituir o palco para a interação e harmonização de forças díspares e dinâmicas.

A segunda dimensão associada ao “ba” (relacional), encontra-se nas próprias conversações simbólicas que ocorrem nas redes de conversações arquetípicas. Para Zinkin (1998), cada indivíduo é como um nó numa rede, que seria a matriz do grupo. Para este autor, os arquétipos se constituem e ganham forma em situações de interação, só tendendo a funcionar como entidades independentes e autônomas em casos patológicos, pois, em contextos compartilhados, sua função natural é facilitar a interação e a comunicação.

Com a visão da psicologia profunda (Jung) e da sociologia profunda (Maffesoli), não se trata mais da história que os indivíduos constroem contratualmente associado a outros indivíduos racionais, mas de um mito do qual participam. Podem existir heróis, santos, figuras emblemáticas, mas eles são, de certa maneira, ideal-tipos, “formas vazias”, matrizes que permitem a qualquer um reconhecer-se e comungar com os outros os tipos sociais que permitem uma “estética” comum e que servem de receptáculo à expressão do “nós” (MAFFESOLI, 2006).

As “formas vazias” de Maffesoli fazem analogia com os arquétipos junguianos. Eles começam a emergir à medida que os membros dos grupos e organizações assumem determinados papéis, tornando-se objetos “reais” para os membros desses grupos-organizações. Para Hillman (1984), as várias imagens arquetípicas que nos rondam tentam encaixar o outro num papel ao qual ele talvez não esteja destinado. Estas imagens fazem parte do cenário, constituindo o pano de fundo onde o outro entra em cena, como num teatro.

Esse processo de colocar o outro num papel “coisificado” é chamado pela psicologia analítica de projeção. De acordo com Jung, falamos de projeção quando os elementos psíquicos que pertencem às experiências subjetivas, intrapsíquicas, são vivenciados no mundo exterior em relação a outras pessoas ou objetos. Isso significa que não estamos conscientes de que esses elementos sejam realmente parte de nossa própria estrutura psíquica (JACOBY, 2001).

A projeção deixa os sujeitos “cegos”, incapazes de ver o outro como ele é, e agir como indivíduos adultos que tem voz. O que necessita ser percebido é que se está recriando padrões da infância no trabalho, e de testemunhar essa projeção, havendo a necessidade de saída desse estado infantil para a tomada de decisões como adultos, com

conhecimento das conseqüências.

Não é não usual que a pessoa repita numa situação de trabalho ou organização, os dramas familiares. O grupo de trabalho, assim, se torna a família e os papéis arquetípicos adotados pelo indivíduo refletem os papéis da infância. Da mesma forma que a família nuclear tem uma mãe e a segurança da presença parental, a organização de trabalho prove a mesma coisa. Por exemplo, se o pai era um alcoólatra e a mãe histérica e intrusa, uma organização disfuncional é o ideal: a pessoa se sente em casa. Há uma sensação de segurança. Mas o Si-mesmo pressiona para a expansão da consciência. Ele quer a totalidade (STEIN, 1995).

Já a terceira dimensão associada ao “ba arquetípico”, a espiritual, está relacionada ao conceito de “self grupal”, definido por Colman (1995) como o arquétipo central de um grupo, que o movimenta em direção à totalidade. Relaciona-se à busca de propósito e significado.

O papel que o “self grupal” desempenha no “ba arquetípico” é análogo ao papel que o arquétipo do Si-mesmo desempenha para a psique de um indivíduo, ou seja, impulsiona o grupo para a individuação. É representado simbolicamente por uma imagem mandálica, fazendo analogia com a esfera, um dos símbolos utilizados por Nonaka, Toyama e Scharmer (2001), para expressar um ba adequado.

No entanto, o centro aqui não é um ponto fixo. Em um “ba”, qualquer pessoa tem o potencial para ser o centro, e porque o “ba” é um contexto compartilhado em movimento, o centro podendo ser modificado à medida que o sistema evolue, correspondendo, portanto, a um contexto compartilhado em movimento.

As plataformas do “ba” arquetípico.

O “ba arquetípico”, inspirado no modelo SECI, proposto por Nonaka; Toyama e Konno (2002), concebe quatro tipos de contextos para o “ba” (o existencial, o *dialoguing*, o *sistêmico e o exercising*), cada categoria descrevendo um “ba” especialmente adaptado para cada um dos quatro (04) modos de conversão de conhecimento do modelo SECI. Os quatro contextos ou plataformas do “ba” arquetípico correspondem à etapas específicas no processo de construção do conhecimento.

No centro do ba arquetípico (e das quatro plataformas que o compõe) está a espiral da individuação, o que indica que o processo de construção e representação do conhecimento é espiralado, ou seja, as quatro plataformas são vivenciadas, junto com a espiral da individuação,

entrelaçadas e de forma não sequencial, podendo ser reativadas em qualquer fase do processo.

A figura 2.14 demonstra de forma esquemática o “ba” arquetípico, com as suas quatro plataformas.

Figura 2.15 – As quatro plataformas do “ba” arquetípico.



Fonte: a autora.

Para ilustrar a psicodinâmica das quatro plataformas do “ba arquetípico”, será utilizado um texto alquímico medieval do século XVI, intitulado “*Rosarium Philosophorum*”, já utilizado por Jung (1999a) para abordar o encontro analítico. No presente trabalho, no entanto, o contexto clínico analítico está sendo extrapolado para a sua aplicação em ambientes grupais no interior das organizações (grupos vivenciais junguianos), atrelados aos supracitados “ba’s arquetípicos”.

Plataforma I – o início do processo

A figura 2.15 sintetiza a primeira plataforma, com as principais idéias-chave relacionadas à mesma. Conforme podemos observar, esta plataforma foi construída a partir do “ba” de início, descrito por Nonaka e Konno (1998), correspondendo ao quadrante existencial, espaço onde os indivíduos dividem sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. O processo de empatia é o regente desta plataforma.

Figura 2.16 – Idéias-chave relacionadas à primeira plataforma do “ba” arquetípico.



Fonte: a autora.

Um indivíduo que tem empatia pelo outro, remove a barreira entre ele e o outro. Para Jung (1999a), a empatia entre as pessoas é muito importante para o processo de individuação.

A empatia, para Byington (2003), está associada ao arquétipo materno (que configura um dinamismo matriarcal) e é gerada a partir da espontaneidade, unindo a intuição com o afeto e a sensualidade. É ela que pode nos informar melhor sobre o que o outro está sentindo, coisa que nenhuma razão lógica faz com a mesma eficiência.

O dinamismo matriarcal também está associado à sugestão e ao vínculo. Para Byington (2003), toda relação humana pode ter, em grau maior ou menor, um componente de sugestão que é mágico e se refere às emoções, ao prazer, à sensualidade, ao vínculo.

Sugere-se nesse dinamismo o emprego de técnicas expressivas emocionais, que podem facilitar a vivência, de forma concreta ou abstrata, da elaboração simbólica diretamente através dos sentidos. Essas técnicas podem ser diversificadas, desde vivências oriundas das dinâmicas de grupo até exposições de caráter didático, objetivando reforçar o ego.

No início do processo de construção de conhecimento torna-se fundamental desenvolver o vínculo com o grupo. Nessa fase é importante que se desenvolva um ambiente acolhedor (físico e psíquico), já descrito sumariamente quando falamos das 03 dimensões

do “ba” arquetípico. Esse espaço acolhedor ou ambiente facilitador é chamado pela psicologia analítica de “vaso alquímico”, que por sua vez é inspirado no termo grego *temenos*, considerado por Freitas (2005a), como o espaço sagrado no qual o ego do praticante se projeta e sofre a influência dos conteúdos inconscientes, vivenciando as imagens arquetípicas ali representadas.

O “vaso alquímico”, para Jung (1999a), é analogizado com a figura abaixo, primeira imagem do “*Rosarium Philosophorum*”: “a fonte mercurial”.

Figura 2.17 – “A fonte mercurial” do *Rosarium Philosophorum*.



Fonte: Jung (1999a).

Esta imagem representa o *temenos* ou “vaso alquímico”, ambiente no qual ocorrem as interações entre o analista e o paciente, masculino e feminino, consciente e inconsciente, se transformando para produzir a meta da individuação, ou seja, a auto-realização de ambos.

No contexto clínico, corresponde à “fronteira” onde o processo de psicoterapia profunda se desenvolverá e envolverá a díade analista-analisando. No contexto organizacional, corresponde ao “ba arquetípico”, configurado sob a forma de grupos vivenciais junguianos, locais onde ocorrerão os processos de construção e representação do conhecimento, envolvendo os indivíduos que compõem estes grupos criativos de aprendizagem. O presente estudo vai utilizar o conceito de *temenos* ou “vaso alquímico” para referir-se à estes grupos.

Já no contexto organizacional, corresponde ao “ba” arquetípico, local onde ocorrerão os processos de construção e representação do conhecimento, envolvendo os indivíduos que compõem estes grupos criativos de aprendizagem. Refere-se aos espaços compartilhados, onde ocorrerão as conversações simbólicas e arquetípicas entre os sujeitos, “ba’s” arquetípicos configurados sob a forma de grupos vivenciais junguianos.

Os indivíduos revelam-se no espaço livre e protegido do ambiente grupal, retirando as suas “máscaras”, trabalhando as suas personas. É o vaso alquímico do grupo que vai dar continente e proteção ao ego dos sujeitos envolvidos nos seus processos de mudança.

No ambiente do “vaso alquímico” (temenos), ainda na primeira plataforma do “ba arquetípico”, os vínculos entre os indivíduos começam a ser criados e fortalecidos. O vínculo interpessoal dessa plataforma está sendo representado pela figura abaixo, onde nota-se o encontro entre dois seres humanos.

Figura 2.18 – “O rei a rainha” (casal régio) do *Rosarium Philosophorum*.



Fonte: Jung (1999a).

Ao olharmos para a figura acima, percebemos que os trajes do rei e da rainha indicam que o casal ainda está separado pelas convenções, o que faz com que um oculte sua verdade natural ao outro. O contato embaraçoso da mão esquerda aponta para o aspecto “sinistro”, instintivo

e irracional da relação. A união pela mão direita é efetuada graças ao dom do Espírito Santo, tendo na pomba o símbolo do amor (JUNG, 1999a).

Usando a metáfora de Nishida : “Amo, logo existo”, em contraste com Descartes “Penso, logo existo”, no “Iniciando Ba” emerge cuidado, amor, confiança e engajamento (NONAKA, TOYAMA e SCHARMER, 2001).

O que esta imagem representa é o início do encontro analítico. Para Jung (1999a), quando as pessoas começam a se relacionar, o vínculo interpessoal, inicialmente é feito de forma superficial porque as pessoas ainda estão separadas pelas convenções (cada um relacionado às suas personas), o que faz com que um oculte sua verdade natural ao outro.

Para Hall (1995), de um ponto de vista estrutural, a fase de vínculo com o paciente (que estamos analogizando com o vínculo entre os sujeitos e facilitadores no “ba” de início) proporcionada pelo *temenos* analítico trata-se do estágio de trabalhar “através da *persona*”.

Nessa plataforma, pode haver uma oportunidade, compartilhada, de ensaiar *personas*, de pôr em movimento a totalidade psíquica e, quem sabe, de criar novas *personas* em nível social, o que dá certo suporte à personalidade para que, em outros contextos, explore novos meios de reflexão e expressão de seus próprios símbolos e dos que se apresentem no âmbito coletivo, em cada situação.

Posteriormente, à medida que os indivíduos adquirem confiança, vão se “desnudando” psicicamente e começam a produzir conhecimento, vão mostrando-se como eles são, deixando cair o manto das convenções. A sombra torna-se consciente, sendo posteriormente integrada ao eu (processo de assimilação da sombra). O encontro com a sombra faz parte da segunda plataforma, que será descrita na sequência.

Para facilitar o vínculo entre as pessoas, outro aspecto a ser destacado nessa plataforma e é o ritual. Whitmont (1991) considera o ritual um elemento importante, por promover contenção e aceitação, controle da intensidade emocional e redirecionamento de impulsos. Essa contenção através dos rituais, no “ba” arquetípico, utiliza técnicas vivenciais e pedagógicas visando em um primeiro momento fortalecer o ego para suportar as vivências simbólicas do processo de construção do conhecimento arquetípico. Em um segundo momento, ao atentar para o significado dos símbolos emergentes, os rituais devem proporcionar a paz interior portadora do potencial necessário ao desenvolvimento total da personalidade.

Plataforma II – externalização

A figura 2.19 sintetiza a segunda plataforma com as principais idéias-chave relacionadas à mesma. Esta plataforma do “ba” arquetípico foi construída utilizando como base o *dialoguing “ba”*, concebido por Nonaka, Toyama e Scharmer (2001) e é onde ocorre a representação do conhecimento tácito pelo explícito. Aqui, as experiências são convertidas em conceitos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 73), “a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito”.

Figura 2.19 – Idéias-chave relacionadas à segunda plataforma do “ba” arquetípico.



Fonte: a autora.

Na linguagem das “redes arquetípicas” pode-se dizer que é a plataforma onde as emoções e os sentimentos inconscientes passam a ser conhecidos e **representados** pelo ego, para posteriormente serem integrados pelo mesmo, sendo que o símbolo (a imagem arquetípica) é o mediador dessa representação do conhecimento. É onde o diálogo com as metáforas ocorrem, explicitando conhecimento tácito. A constelação simbólica, portanto, adquire valor central nesta plataforma.

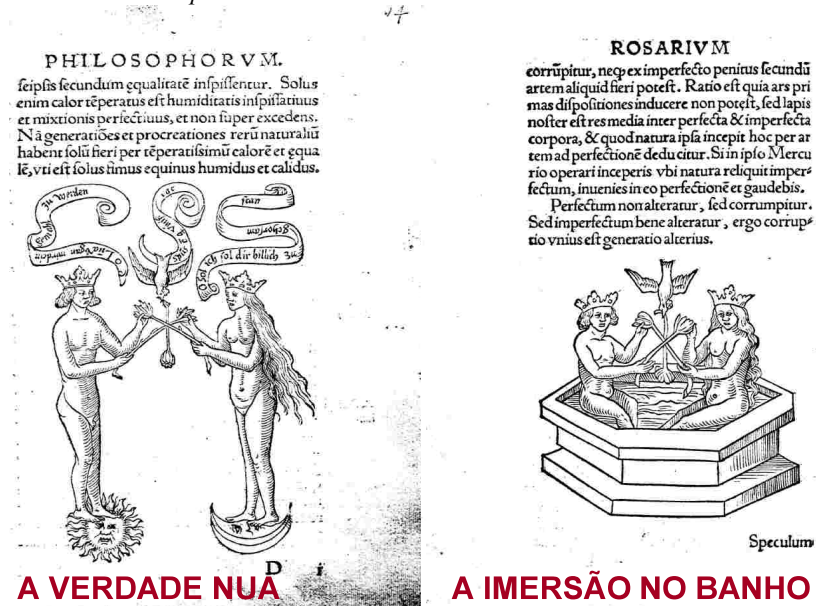
O processo de externalização, no “ba” arquetípico, caracteriza o início da “descida ao inconsciente”. No processo, à medida que se

trabalha “através da pessoa”, aspectos da sombra, antes considerados vergonhosos, vão sendo desvelados e começam a ser vistos como equilibradores, na medida em que possuem um potencial transformador indispensável à vida psíquica. Passa a ser importante aceitar a realidade total de como somos e não apenas como desejaríamos ser. Polaridades, aparentemente excludentes, passam a ser toleradas simultaneamente, numa busca de integração e inclusão.

À medida que os indivíduos criam vínculos e trabalham através das suas *personas*, os aspectos sombrios da personalidade começam a ser externalizados, conscientizados. No “mergulho” em direção ao inconsciente torna-se imprescindível a utilização de recursos facilitadores como técnicas expressivas, diários de bordo, etc.

Dois pares de imagens do “*Rosarium*” são utilizadas como metáforas para representar a segunda plataforma do modelo.

Figura 2.20 – “A verdade nua” e a “imersão no banho” do casal régio, no *Rosarium Philosophorum*.



Fonte: Jung (1999a).

Conforme podemos observar na figura acima, composta de dois quadros (“a verdade nua” e a “imersão no banho”), ocorre a queda do invólucro do pudor. Psicologicamente, nota-se que os parceiros

mostram-se agora como eles são, deixando cair o manto das convenções. Aspectos sombrios da personalidade tornam-se conscientes, começando a ser integrados ao ego (processo de assimilação da sombra). Após a retirada das roupas (*personas*) o casal régio parte para a imersão no banho, que psicologicamente corresponde à descida ao inconsciente (JUNG, 1999a).

A terceira etapa da individuação, o encontro com a anima e o animus, também ocorre na segunda plataforma do “ba” arquetípico. A externalização é a tomada de consciência, também, das imagens arquetípicas relacionadas à contraparte sexual inconsciente dos indivíduos (arquétipos da anima e do animus). O encontro com estes arquétipos, no decorrer do processo de construção do conhecimento, implica no reconhecimento de facetas da contrasexualidade dos sujeitos participantes do “ba” arquetípico, inicialmente projetados nas figuras parentais e posteriormente estendidos à outras pessoas das redes de conversações construídas no entorno social.

A externalização através da projeção, ou seja, o reconhecimento de que as partes projetados em um “tu”, na verdade, são aspectos da personalidade do próprio sujeito que projeta, leva a uma melhoria das relações interpessoais, porque se tenta compreender o outro por trás das aparências, ou seja, buscando a essência do ser.

Dessa forma, as relações humanas, nesse processo, tendem a se tornar mais sinceras, no sentido de alteridade. Para Maroni (2002, p. 47):

Uma vez que as fantasias desses arquétipos são diferenciadas da personalidade consciente, o animus e a anima deixam de ser fatores perturbadores da vida emocional e os relacionamentos sociais tendem a ter maior objetividade.

O trabalho com a anima/animus, pode ser observado no segundo par de imagens do *Rosarium*, a *coniunction* e a ascensão da alma, demonstradas na figura abaixo.

Figura 2.21– Imagens da “coniunction” e “ascensão da alma”, no *Rosarium Philosophorum*.



A CONIUNCTION

A ASCENSÃO DA ALMA

Fonte: Jung (1999a).

A primeira imagem corresponde às núpcias alquímicas, a união dos opostos. Para Jung (1999a), a psicologia não tem quaisquer condições de explicar o significado de termos como ‘*coniunctio*’, *gravidez psíquica* ou *criança da alma*. Estas imagens são utilizadas como metáforas, operando por analogias. Tentam demonstrar o “casamento alquímico”, a união entre os opostos, entre o ego consciente, identificado com uma das polaridades de gênero, e a sua contraparte inconsciente.

Já a segunda imagem dessa série, a “ascensão da alma”, corresponde à “psiquização dos instintos”. É onde os instintos e arquétipos são representados psiquicamente, sob a forma de idéias ou imagens, que são compartilhadas pelo grupo. Expande a consciência do ego, possibilitando desse modo que o ego permita que amplitude muito mais vasta de sentimentos e emoções penetre em seu campo de percepção. No entanto, essa etapa é um movimento ascendente.

A “subida da alma”, referida pela segunda imagem da figura acima, que corresponde a um movimento de abstração, de tentativa de entendimento das imagens arquetípicas que são consteladas durante o

processo, é feita pela hermenêutica junguiana, onde pelo uso de analogias o material simbólico constelado pelo grupo é enriquecido. Nessa fase, os símbolos se apresentam, interagem e são, de alguma forma, assimilados à consciência.

A amplificação, no contexto grupal, ocorre quando as imagens arquetípicas (símbolos) são enriquecidas pelos diversos enfoques atribuídos pelos diferentes sujeitos do grupo. Seja pela utilização de técnicas projetivas não verbais, recursos expressivos artísticos ou por meio de perguntas que visam a recuperar a imagem e explorar as associações que o sujeito faz com elas, seja por meio da troca de impressões ou sobreposição de imagens, se amplifica a imagem inicial até que se obtenha uma resposta pessoal em relação a ela.

A interpretação é uma forma de aproximação da imagem, mediada por uma teoria ou por uma referência externa à própria imagem. Sempre que se atribui sentido à imagem ocorre interpretação, contudo, é possível estabelecer relações mais ou menos abertas, não reducionistas, respeitando a natureza multifacetada e polissêmica da imagem, levando em consideração todos os seus aspectos.

Plataforma III– combinação.

Figura 2.22 – Idéias-chave relacionadas à terceira plataforma do “ba” arquetípico.



Fonte: a autora.

A terceira plataforma, o *systemizing* “ba”, representada na figura

acima, com as suas principais idéias-chave, é onde ocorre a combinação do conhecimento. Nessa plataforma, para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 75) “os indivíduos trocam e combinam conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas”.

Aqui torna-se importante a utilização de ferramentas da engenharia e mídia do conhecimento, muitas virtuais, para interagir conhecimento explicitado pela externalização. A utilização de grupos on-line, redes sociais, jornais, redes intra-net, são exemplos de ferramentas que podem ser utilizadas para essa finalidade.

Nas “redes de conversações arquetípicas”, o conhecimento explicitado pode ser “combinado” por palestras, reuniões e publicações dos resultados alcançados, desde que consentido pelo grupo de aprendizagem compartilhada. Essa ressalva é oportuna porque no “ba” arquetípico contrói-se conhecimento a partir da dimensão tácita mais profunda dos indivíduos (inconsciente), que ao ser desvelada exige uma atitude ética por parte do grupo. É quando é respeitada a máxima alquímica do “vaso hermeticamente fechado”, ou seja, as “confissões” individuais compartilhadas pelo grupo, para serem combinadas, precisam ser “formalmente aprovadas” e aceitas com legitimidade dentro do grupo.

Face à característica hermética do vaso alquímico, a terceira plataforma não pôde ser representada pelo *Rosarium Philosophorum* pois o mesmo refere-se exclusivamente aos fenômenos que ocorrem no interior do “vaso alquímico”, que tanto pode ser um ambiente psicoterapêutico, onde analista e analisando se transformam, como pode ser um grupo transicional de “ba arquetípico” no interior de uma organização, onde as pessoas buscam a criação e transformação do conhecimento organizacional.

Plataforma IV – internalização.

A figura abaixo sintetiza a quarta e última plataforma do “ba” arquetípico, com as principais idéias-chave relacionadas ao mesmo.

Figura 2.23 – Idéias-chave relacionadas à quarta plataforma do “ba” arquetípico.



Fonte: a autora.

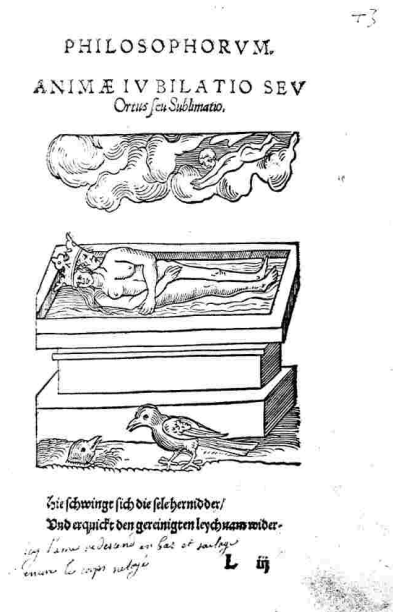
Na última plataforma, o *exercizing* “ba”, o conhecimento explicitado é novamente internalizado pelos indivíduos. É uma plataforma onde ocorre a incorporação do conhecimento. Uma das formas de obter essa incorporação é através da verbalização de histórias orais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na internalização ocorre a representação do conhecimento explícito (uma competência recém-adquirida) pelo tácito (habilidade), a partir da aceitação e compreensão do conhecimento pelos membros da comunidade de interesse. A partir daí, o conhecimento pessoal precisará ser socializado novamente de forma a gerar novos conceitos, quando aplicado às novas necessidades. No presente trabalho, vamos dizer que na internalização o conhecimento, antes tácito e agora explicitado, será reincorporado, ressignificado.

Em termos psicológicos pode-se dizer que a internalização ocorre quando os conteúdos inconscientes (tácitos) já amplificados (externalizados) são integrados à consciência-ego. É quando ocorre a cura pela transformação psíquica nas “redes arquetípicas de conhecimento”. A rede arquetípica, nesse momento, não pode permanecer somente no plano da reflexão teórica sobre o fenômeno psíquico; cabe-lhe, também, ser capaz de tocá-lo e refleti-lo, facilitando os processos de enunciação, abrindo e ampliando as possibilidades

posteriores de re-significação das vivências simbólicas e de sua elaboração.

Figura 2.24 – “O retorno da alma”, no *Rosarium Philosophorum*.



Fonte: Jung (1999a).

Uma das imagens escolhidas para representar essa plataforma foi a figura acima, correspondendo à imagem do “*Rosarium Philosophorum*” intitulada “o retorno da alma”. Essa figura representa a conclusão do processo de externalização iniciado na segunda plataforma do modelo. É a fase da descida da alma ao corpo (JUNG, 1999a).

Na quarta plataforma, as “organizações arquetípicas” consideram o corpo como receptáculo criativo para a promoção da conexão da alma. A vivência corporal, embasando o vivido na experiência, transcende o conhecimento intelectual e transforma competência em habilidade. O conhecimento explicitado agora se tornou tácito de novo e a espiral pode continuar.

O objetivo final de cada constelação arquetípica que ocorre no processo de construção e transformação do conhecimento no “ba arquetípico” é a integração à consciência. Apesar do ego não gerar e nem controlar o processo da “espiral arquetípica do conhecimento”, ele pode participar do processo à medida que adquire consciência dele,

internalizando os símbolos constelados.

Nessa plataforma do modelo, há a integração, em alguma medida, de partes da *persona*, ego e arquétipos, mediada pelo simbólico. Nesse processo, são utilizadas novas percepções na vida cotidiana dos indivíduos. Há um fortalecimento e expansão da consciência do ego, que agora adquire novas habilidades. “O ego aprende gradualmente que se encontra relacionado com forças da psique que pode sentir intuitivamente...” (HALL, 1995, p. 108). O ego do indivíduo incorporou conhecimento, porque este se tornou tácito de novo, pronto para reiniciar uma nova espiral.

Figura 2.25 – “O novo nascimento”, no *Rosarium Philosophorum*.



Fonte: Jung (1999a).

A figura 2.24 representa a outra imagem alquímica utilizada para representar a quarta plataforma, correspondendo à última imagem do “*Rosarium*”, intitulada “o novo nascimento”, onde se observa o hermafrodita alquímico (masculino e feminino integrados), o arquétipo central da psique, o si-mesmo, que corresponde ao ser humano mais abrangente, que alcança o intemporal (JUNG, 1999a).

Para Stein (2000), cada imagem arquetípica que se apresenta na sequência de desenvolvimento que acompanha a espiral da individuação, são aspectos ou expressões desse singular arquétipo, o Si-mesmo. Portanto, a última fase da individuação (o encontro com o Si-mesmo), implica no encontro com as diversas facetas desse arquétipo, representadas pelas diversas imagens arquetípicas que foram consteladas durante o processo (por exemplo, a criança divina, o puer, o velho sábio, o guerreiro, etc).

HE (homem egóico), HA (homem anthropos) e HV (herói Vitruviano).

A concepção do HE (homem egoico), HA (homem *anthrophos*) e HV (herói vitruviano) parte da idéia de Hall (1995) em relação ao complexo do ego. No modelo junguiano, este complexo é considerado apenas uma das subpersonalidades que compõe a psique, que rege a consciência. Este autor cunhou o termo “identidades do ego” para referir-se à capacidade do ego de identificar-se imagetivamente com determinadas estruturas de complexos, adquirindo formas distintas. A partir das diferentes identificações o ego experimenta diferentes padrões de relações com os objetos, configurando verdadeiras “subpersonalidades imagéticas do ego”, no decorrer do processo de individuação, distintas do ego propriamente dito, que em sua forma básica consiste num centro de subjetividade baseado no arquétipo do Si-mesmo.

O ego, em processo de individuação, alcança, repetidas vezes, pontos nos quais deve transcender a imagem que fazia de si mesmo até então. “O ego se identifica continuamente com as imagens que faz de si mesmo, acreditando que a imagem com que se identifica num dado momento seja a pessoa ‘real’” (HALL, 1995, p. 62).

O **HE (homem egoico)** representa o sujeito contemporâneo, cujo complexo do ego encontra-se identificado com a persona e em participação mística com a organização, ainda não iniciado na “espiral arquetípica do conhecimento”, e existencialmente alienado da sua essência mais profunda: a matriz inconsciente.

Para Stein (2000), no desenvolvimento da personalidade humana, cuja base é arquetípica, ocorre uma separação natural entre a consciência do ego e a matriz inconsciente donde provém, havendo, portanto, uma “alienação” espontânea entre o ego e a matriz inconsciente. Há uma tendência do ego para tornar-se unilateral e excessivamente confiante em si mesmo. Esse movimento psíquico é

necessário para que o complexo do ego ganhe autonomia e se desenvolva, juntamente com a *persona*, visando a adaptação social do sujeito no mundo.

Geralmente na metade da vida, fase chamada de metanóia, graças ao mecanismo psíquico autoregulador da compensação onde o inconsciente começa a compensar a unilateralidade do ego de muitas maneiras: “por atos falhos, esquecimentos ou revelações milagrosas; proporcionando acidentes, desastres, ligações amorosas e golpes de sorte; gerando idéias instigadoras e noções levianas que levam ao desastre...” (STEIN, 2000, p. 158), há uma tentativa de unificação da personalidade total. É o impulso para a individuação, já descrita anteriormente.

No entanto, não é só na metanóia que ocorre o movimento de individuação em direção à totalidade. A psicoterapia junguiana e as organizações podem atuar como facilitadoras deste processo humano, ao criarem ambientes compartilhados para a criação e a transformação do conhecimento profundo e arquetípico. É nesta idéia que a presente tese investe toda a sua energia psíquica.

O **HA (homem *anthrophos*)**, no presente trabalho, representa o sujeito identificado com o si-mesmo, um ideal de homem completo que jamais poderá ser alcançado, mas que, como já vimos, pode ser buscado enquanto meta, essência da individuação.

O arquétipo do “si-mesmo”, no modelo “espiral da individuação”, é representado pelo símbolo do homem Vitruviano de Leonardo da Vinci, um homem inserido numa mandala mostrando, entre outras relações, que a envergadura dos braços é igual à sua altura. Situa-se na porção mais profunda do iceberg do conhecimento, no nível da dimensão tácita inefável e corresponde ao homem perfeito de Jung, o *Anthrophos*. É a imagem de homem ideal, onde os opostos (bem e mal, espírito e matéria) estão unidos, integrados (VON FRANZ, 1992).

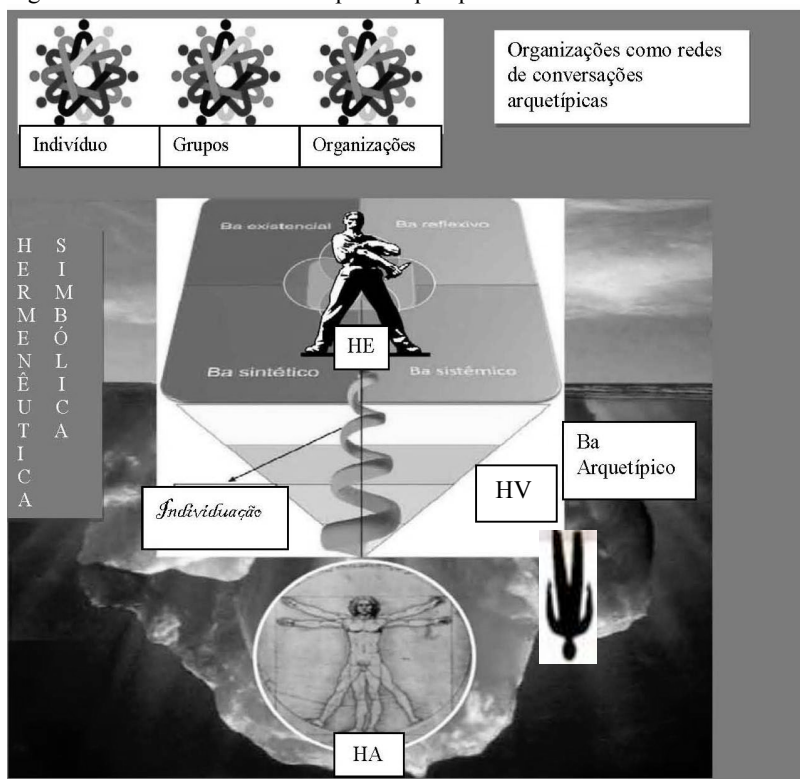
Jung (*apud* Von Franz, 1992) compara o *anthrophos* a uma imagem do arquétipo do si-mesmo, que já foi descrito anteriormente. É o “ego ideal”, diferente do limitado “ego empírico”, ideal porque jamais é alcançado, mas pode ser obtido como meta.

Já o **HV (herói vitruviano)** é o HE que foi iniciado na “espiral arquetípica do conhecimento”. O HV é o HE em ação, aquele que cria e representa onhecimento organizacional no “ba arquetípico”, ao constelar “em espiral” as diferentes etapas do processo de individuação, em um processo contínuo e com interação dinâmica, que requer a atuação do indivíduo tanto isolada, quanto coletivamente. Ou seja, o indivíduo vai e volta para as mesmas fases, diversas vezes em níveis diferentes.

Na verdade todos nós, homens contemporâneos, podemos ser considerados "heróis vitruvianos" da vida, visto que a individuação é um processo natural que ocorre em todos os seres humanos. "A análise junguiana não produz o processo de individuação, mas com frequência é capaz de ativá-lo, de torná-lo mais consciente e de acelerar-lhe a velocidade de ocorrência" (HALL, 1995, p. 66). Esse "acelerar" é um dos objetivos básicos do modelo proposto nesta tese.

2.2.3 A visão anatômica do modelo "espiral arquetípica do conhecimento".

Figura 2.26 – A anatomia da "espiral arquetípica do conhecimento".



Fonte: a autora.

A figura acima representa a anatomia do modelo, disposição arquitetural do mesmo que objetiva demonstrar como os construtos se relacionam entre si de forma a constituírem um todo harmonioso.

Na sua extremidade superior, percebemos os fluxos de conhecimento que permeiam as conversações arquetípicas dos indivíduos, grupos e organizações (metáfora das redes de conversações arquetípicas, que pode ser aplicada a nível individual, grupal ou organizacional).

A sustentação do modelo é feita, principalmente, pelo “ba” arquetípico, com as suas quatro plataformas, considerado como o espaço de aprendizagem compartilhada, ambiente conversacional e arquetípico, modelado pela dialógica do ego com o inconsciente, construindo conhecimento organizacional a partir dos símbolos, tendo no centro a espiral da individuação. Ele assume a forma piramidal invertida, tendo na base os quatro quadrantes definidos por Nonaka e Konno (1998), com o ápice “mergulhando” no conhecimento tácito e desembocando no conhecimento tácito mais profundo e inefável onde situa-se o símbolo do “homem *anthrophos*”.

Conforme podemos observar ainda na figura 2.25, a “espiral arquetípica do conhecimento” conecta as quatro dimensões do “ba”, os quatro quadrantes de Nonaka e Konno (1998), com a quinta dimensão (arquetípica), completamente tácita e profunda.

No centro do “ba arquetípico” encontra-se o HE (o homem egoico), que ao entrar no “ba arquetípico” converte-se no HV e ao transitar na espiral da individuação constroe e representa conhecimento, se aproximando do conhecimento tácito inefável e do HA.

É através da hermenêutica simbólica que poderemos “ler” as expressões simbólicas e arquetípicas produzidas pelo HE no processo de construção/transformação do conhecimento dentro dos “ba’s” arquetípicos.

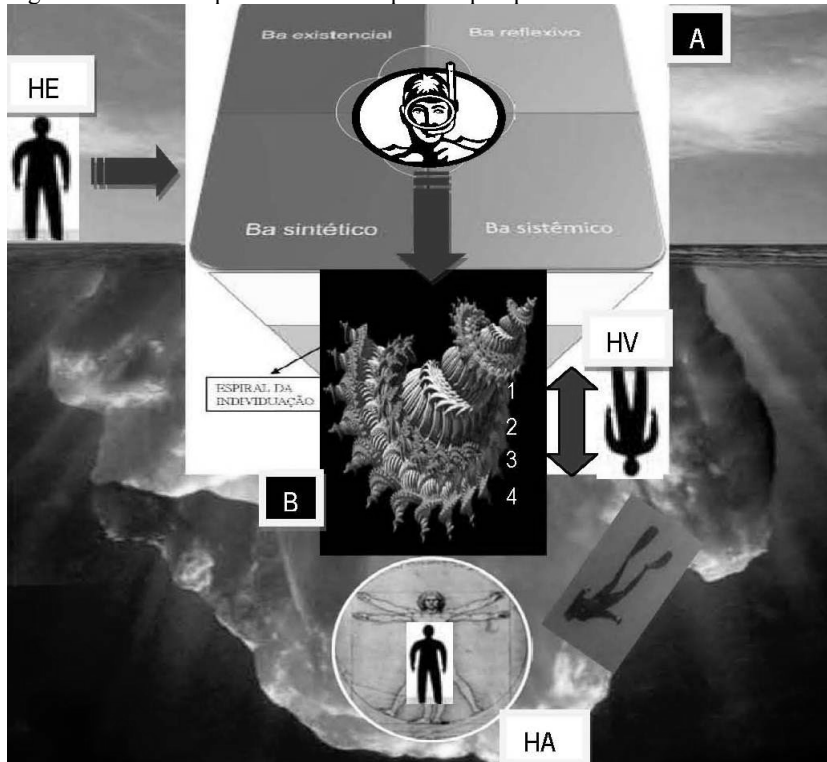
O movimento de individuação realizado pelo HE em busca do conhecimento será descrito em seguida, ao abordarmos a visão processual do modelo.

2.2.4 A visão processual do modelo “espiral arquetípica do conhecimento”.

Enquanto que a arquitetura do modelo demonstrou o relacionamento dos construtos entre si, a visão processual do modelo demonstra de que forma ocorre a criação e representação do conhecimento organizacional, à medida que o sujeito transita na “espiral arquetípica do conhecimento”. A visão processual deste modelo pode ser observada na figura abaixo, onde as setas indicam os fluxos de energia psíquica, do HE em direção ao HV e do HV em direção ao HA.

Este processo pode ser analogizado ao movimento de “mergulho” do herói vitruviano (HV) em direção ao conhecimento tácito, que é mediado pela hermenêutica simbólica, ancorada na psicologia profunda de Jung.

Figura 2.27 – Visão processual da “espiral arquetípica do conhecimento”.



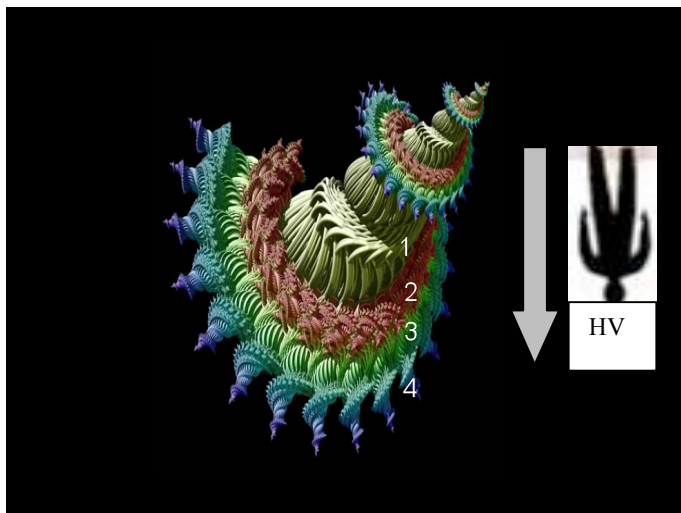
Fonte: a autora.

O processo é iniciado quando o sujeito HE, em participação mística com o entorno organizacional, entra na “espiral arquetípica do conhecimento”, tornando-se, assim, um “iniciado” no processo de construção e representação/compartilhamento de conhecimento tácito. Ao entrar no “ba arquetípico” (A) e na “espiral da individuação” (B), esse sujeito se converte no HV (herói vitruviano), o HE em ação, aquele que cria e transforma conhecimento organizacional no “ba arquetípico” (A).

O HV ao transitar nas quatro plataformas do “ba” arquetípico

(já descritas anteriormente) começa a constelar “em espiral” as diferentes etapas do processo de individuação (numeradas de 1 a 4), que se apresentam em uma visão estratificada, demonstrada na figura abaixo, criada a partir de uma espiral de fractais, chamada de “a espiral arquetípica da individuação”.

Figura 2.28 – A espiral arquetípica da individuação (fractais).



Fonte: a autora.

A figura acima mostra de forma esquemática os níveis estratificados da “espiral arquetípica da individuação”, que correspondem de forma genérica às etapas do processo de individuação, nas quais o processo de construção e representação do conhecimento ocorrerá, a saber:

1. Tipos psicológicos e persona;
2. Sombra;
3. Anima e animus;
4. Arquétipo do Si-mesmo.

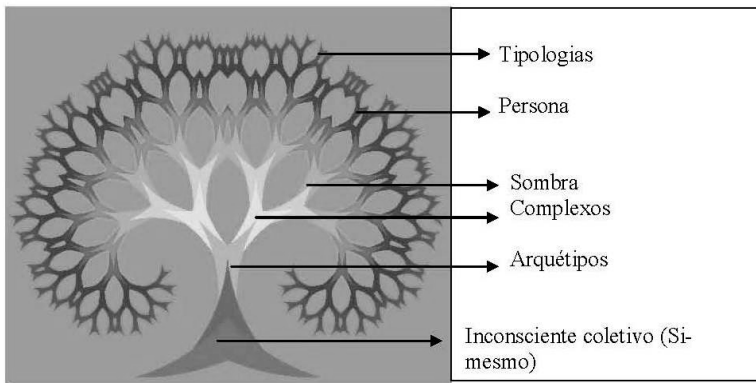
Foi incluída a tipologia junguiana no estrato mais superficial, pelo fato de acharmos que a mesma faz parte da construção da *persona*, correspondendo aos estilos cognitivos dos sujeitos, ou seja, tipos que representam de que forma eles se relacionam com o mundo, seja pela forma de percebê-lo, seja pela forma de julgá-lo.

Os estratos (de 1 a 4) são constelados à medida que o HV transita no "ba arquetípico". Esses quatro níveis de estratificação, em direção ao inconsciente, correspondem aos tecidos do modelo, enquanto

que os complexos e arquétipos constituem as células, os blocos de construção que formam a base dos estratos. Por exemplo, "pode haver uma estrutura de complexo particular, em vários momentos, na persona, no ego ou na sombra, ou na anima ou animus" (HALL, 1995, p. 49). O mesmo raciocínio vale para os arquétipos.

A ramificação dos estratos e células do modelo é arboriforme, conforme se observa na figura abaixo. A representação imagética da individuação “em árvore” foi feita a partir de fractais para indicar que cada um dos estratos está relacionado ao processo fora de ordem diacrônica, sem início, meio e fim, o processo podendo ser iniciado em qualquer ponto da jornada. Cada fractal fala de uma faceta da individuação, cada pequeno fractal correspondendo à cópia reduzida do grande fractal, que é a psique, essas subdivisões, repartições permitindo a exploração das visões polissêmicas do indivíduo e da psique como um todo. Cada um dos estratos da espiral da individuação corresponde a fractais de complexos e arquétipos (expressos pelos símbolos ou imagens arquetípicas), células básicas estruturais que compõem a personalidade dos atores que transitam na espiral.

Figura 2.29 – Árvore de fractais da espiral da individuação.



Fonte: a autora.

O processo de individuação ocorre em “circum-ambulação”, se desenvolvendo em torno do arquétipo do Si-mesmo (representado pelo HA) em sucessivas aproximações e distanciamentos. O ego se move ao longo dessa espiral, a cada volta da espiral, voltando continuamente a determinados problemas em níveis diferentes.

Como uma espiral em forma de fractal, os estratos se repetem

ciclicamente no decorrer do processo. Essa circum-ambulação em torno do Si-mesmo pode ser feita de forma reverente e responsável ou o ego pode ser “forçado” através de enfermidades, doenças psíquicas ou imagens simbólicas, que são produzidas pelo arquétipo central confrontando continuamente o ego com imagens-fantasias (HALL,1995).

O processo de *Katábasis* é doloroso para o ego, que tem de abdicar da antiga identificação (HE) para uma outra identidade que se encontra em desenvolvimento (HV). Para a psicologia analítica, se o ego tenta recuar diante de um desenvolvimento necessário no processo de individuação, pode ocorrer um sintoma neurótico.

No presente modelo, há uma tentativa de circum-ambular esse processo, de forma reverente e responsável, no ambiente protegido do “ba arquetípico”, utilizando a hermenêutica simbólica para a leitura do processo.

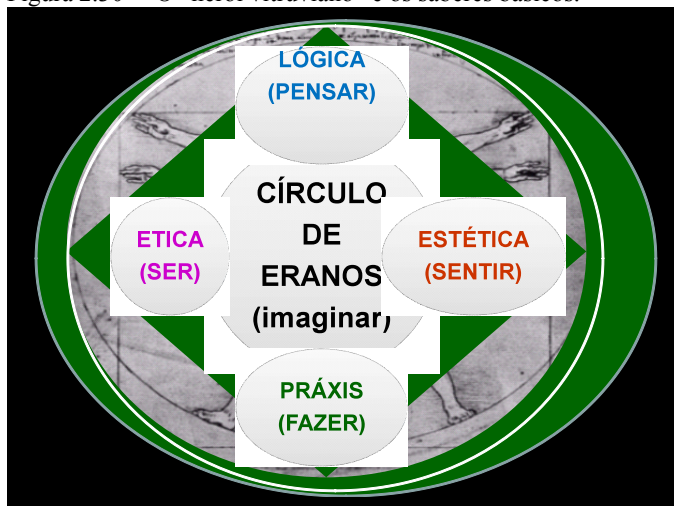
A *Katábasis* do herói vitruviano

Ainda fazendo parte da visão processual do modelo, utilizamos a metáfora da jornada heróica para falar do caminho percorrido pelo HV na construção do conhecimento organizacional. Cada vez que o “homem egoico” (HE) transita no “ba arquetípico”, ele realiza um movimento de evolução descendente em direção ao homem *anthropos* (símbolo do Si-mesmo) e ao conhecimento tácito profundo (que é inefável, mas para Jung passível de ser conhecido parcialmente pela consciência, através das imagens arquetípicas ou símbolos).

O movimento espiralado da individuação, em descida, é semelhante à *Katábasis*, à “descida aos infernos pessoais”, ou o “retorno às mães” do Jung, que pode ser comparada à jornada do herói. Jung (1996), Campbell (2000) e Brandão (2002) fazem uma analogia da jornada heróica com o processo de individuação.

Conforme podemos observar na figura abaixo, o “herói vitruviano”, na *Katábasis*, deve cultivar e procurar desenvolver cinco saberes básicos, necessários para a criação e representação do conhecimento organizacional: o pensar (lógica); a estética e o amar (sentir); a práxis (fazer); o simbolizar (imaginar) e a ética (ser).

Figura 2.30 – O “herói vitruviano” e os saberes básicos.



Fonte: a autora.

O centro subjetivo do ser humano “herói vitruviano”, “criador de mundos”, o arquétipo do Si-mesmo, é inconsciente e só é apreendido pelo esforço concentrado da atenção. Por isso, na experiência do dia a dia o “Si-mesmo” é reduzido à manutenção do corpo, ocupando-se da sensação (práxis-fazer), raciocínio (lógica-pensar), sentimento (estética-sentir) e respeito (ética-ser), em termos de sujeito e objeto localizados em um espaço e um tempo determinados, quer dizer, reduz-se a um complexo (ego) que responde a um nome em função de sua inserção social.

Ou seja, o Si-mesmo, como todo arquétipo, está na dimensão do conhecimento inefável e necessita do complexo do ego para se expressar no mundo, manifestando-se na vida cotidiana. Mas sua raiz é atemporal e, assim, o ego subsiste apenas na *phantasia* (imaginação), como um núcleo de imagens da alma derivadas da percepção e da memória. Assim, poderia-se dizer que o campo de estudos privilegiado da psicologia junguiana é a análise das imagens arquetípicas e que a base de seu método é a intuição, ou seja, o pensamento noético aplicado às configurações simbólicas (RAFFAELLI, 2001a).

Portanto, O Homem Egóico (HE) nada mais é uma manifestação do *Anthropos* (HA) adequada à família e a cultura em que vive. Corresponde a uma energização de um dos infinitos complexos (subpersonalidades) que categoriza o si-mesmo (*self*) que se mostra mais

adequado a uma determinada cultura e a uma determinada família dentro dessa cultura.

2.3 BASE METODOLÓGICA DO MODELO

O modelo “espiral arquetípica do conhecimento” desenvolve-se no espaço do “ba” arquetípico, centrado na dinâmica dos próprios grupos vivenciais de sujeitos participantes do processo de construção e representação do conhecimento organizacional. Sua base metodológica constitui-se da macroestrutura e microestrutura dos encontros vivenciais nos “ba's”, conforme descreveremos a seguir.

2.3.1 Macroestrutura dos encontros vivenciais

O desenho da macroestrutura dos encontros vivenciais, inclui a descrição do tipo de grupo, o perfil dos pesquisadores (facilitador e supervisor), a definição do objetivo geral, a indicação dos conteúdos e das estratégias, os instrumentos de coleta de dados e a formatação do programa de desenvolvimento do modelo.

Com esse modelo, busca-se promover um espaço para construção e transformação do conhecimento dentro das organizações. O **tipo de grupo** idealizado aproxima-se dos seguintes trabalhos:

- “Grupo de Encontro” (ROGERS, 1994, 2001), descrito como: grupo que acentua o crescimento pessoal, bem como o desenvolvimento e aperfeiçoamento da comunicação e das relações inter-pessoais, por meio de um processo experiencial;
- “Grupo criativo ou transicional” (STACEY, 1996), descrito como: pequenos grupos que partem de um estado de não saber, se utilizando da imaginação criativa, que propicia a transformação individual através dos relacionamentos interpessoais. Ocorre a utilização da intuição e da imaginação, as pessoas articulando conhecimento do nível pré-verbal para a comunicação verbal;
- “Grupo vivencial junguiano” (FREITAS, 1990, 1995, 2005, 2005a), grupo onde o diálogo é concebido como um princípio norteador e conciliador das diferenças humanas. O sujeito é descentrado, o acento recaindo para a relação e a busca pela alteridade, e a partir dela cada um poderá *afirmar* e *confirmar* o outro, e ambos beneficiam-se com a troca. O potencial criativo da vivência, assim como o da multiplicação de diálogos e interações assim concebidos, talvez seja a maior vantagem dos grupos vivenciais.

O **perfil dos pesquisadores (facilitador e supervisor)** e de sua forma

de atuação têm importância fundamental na aplicação do modelo. Parte de duas imagens de facilitadores descritas em literatura.

A primeira é recomendada por Freitas (2005), onde espera-se que o facilitador de grupos vivenciais junguianos seja um conciliador de opostos, ou seja, apresente atitude neutra e ativa, cuide das condições para a criação e manutenção de um campo simbólico, acolhendo e protegendo o que ali se apresenta, mais do que dirigindo, opinando ou procurando viver relacionamentos humanos. Ele, paradoxalmente, deve ser quase ninguém e ao mesmo tempo ter uma presença fundamental, ao possibilitar o espaço para a experiência psicológica se dar, para as imagens se apresentarem e serem focalizadas. A segunda imagem de facilitador é indicada por Rogers (2001), onde espera-se, da pessoa que atua nessa função, a capacidade de criar relações centradas na autenticidade e transparência, de aceitar afetuosamente o grupo e a individualidade de todos e de ver o mundo com sensibilidade.

Dessa forma, espera-se que o facilitador:

- Cuide do *temenos* e, portanto, do continente grupal, para que ele seja seguro e acolhedor, onde escuta e fala sejam privilegiadas e altera-o nos momentos em que avalie como potencialmente terapêuticas a novidade ou a surpresa;
- Aponte caminhos, entendendo que quem diz se o caminho esta certo é o indivíduo em questão;
- Assuma um papel horizontal e circular, de alteridade, no grupo, tornando-se “analista e analisando”, sujeito da pesquisa e pesquisador, ao mesmo tempo (papel horizontal). O sujeito no papel circular entende que o aprender é uma ciranda onde o conceito que explicaria aqui só é apresentado depois que ele é utilizado. A dinâmica circular não tem pontos de partidas, nem pontos de chegada, apenas pontos de passagem. É a experiência que nos prepara a experiência. O sujeito aprende nas conversações.

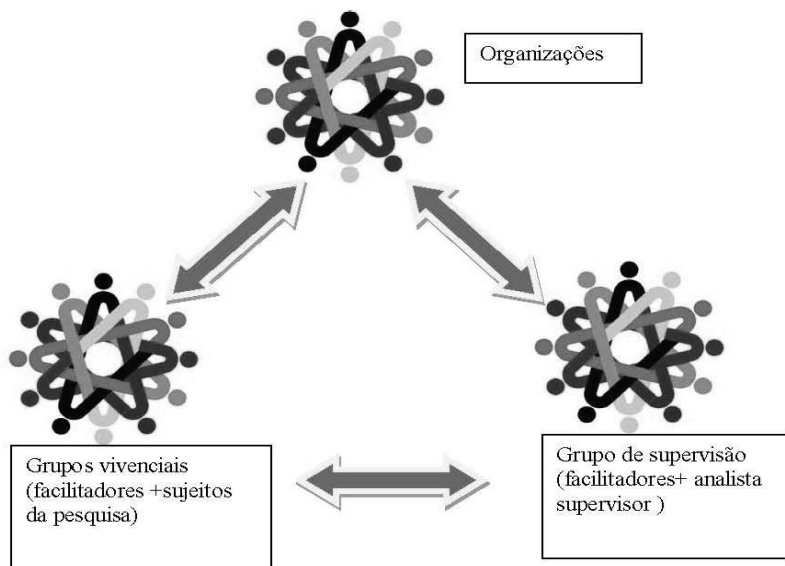
Outras características associadas ao perfil do facilitador, propostas por Sinzato (2008), são aplicadas aos facilitadores da “espiral arquetípica do conhecimento”:

- Entendimento que facilitar o grupo é importante, mas o processo do grupo é mais importante;
- aceitação do grupo no ponto de evolução em que se encontra e aceitação do indivíduo no nível de envolvimento que quer estar;
- compreender, de forma empática, o significado daquilo que indivíduo e grupo exprimem;
- atuação com maturidade, compreendendo seus próprios sentimentos e suas limitações.

Já a figura do pesquisador-supervisor foi buscada, face ao comprometimento para a função de observação dos facilitadores. Segundo Laville e Dionne (1999), quando o pesquisador integra-se ao grupo com um papel a desempenhar, limita sua disponibilidade como observador. Um exemplo disso é que nem sempre o pesquisador pode fazer anotações durante sua observação e ao ter de depender de sua memória, pode tornar o quadro de observação mais impreciso.

A figura do supervisor analítico já é utilizada na *práxis* da psicoterapia analítica junguiana clínica, tendo sido, inclusive, objeto de estudo de Tonietto (2005). Em encontros paralelos mensais, sob a forma de grupos vivenciais com os facilitadores, a presente pesquisadora e autora do modelo, atuou como pesquisadora-supervisora da “espiral arquetípica do conhecimento”, observando e refletindo sobre o processo de construção/representação do conhecimento nos “ba’s” arquetípicos de diferentes organizações, conforme se observa na figura abaixo.

Figura 2.31 – Pesquisadores do modelo proposto, nas suas relações com a organização.



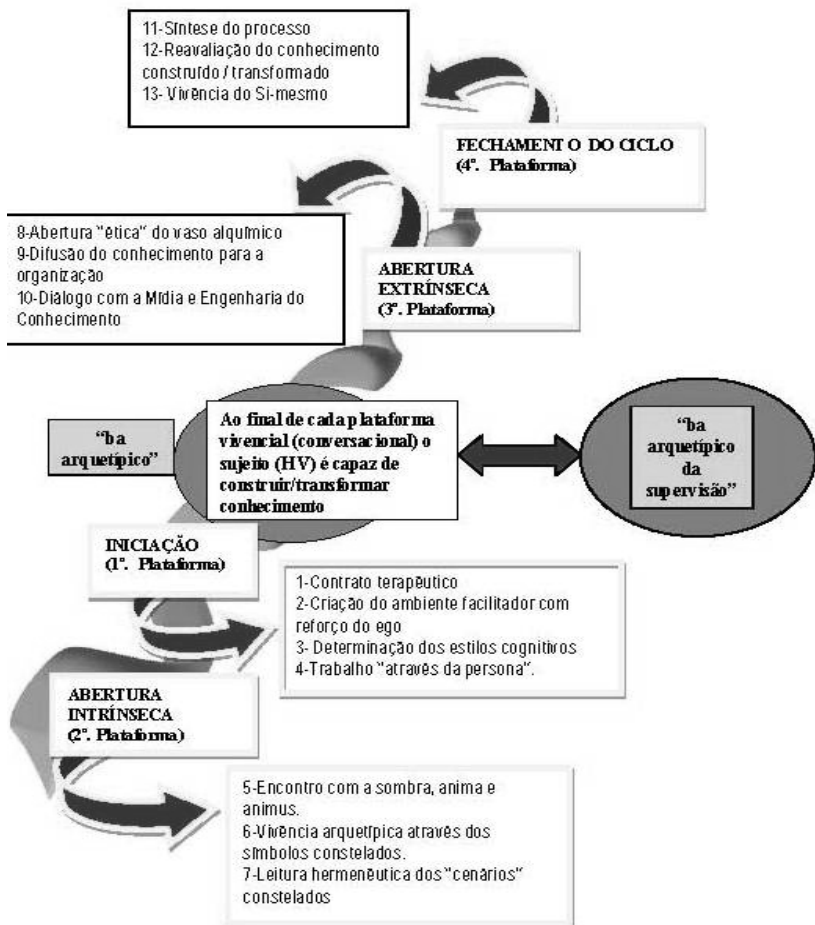
Fonte: a autora.

A tríade facilitador-supervisor-organização atua de forma dialógica e recursiva, em redes de conversações arquetípicas, que

constroem e transformam conhecimento em circum-ambulação, co-evoluindo em redes de aprendizagem à medida que o processo avança na “espiral arquetípica do conhecimento”.

O modelo tem como **objetivo geral criar e transformar (representar) conhecimento nas organizações, utilizando como bases de sustentação o “ba” arquetípico e o processo de individuação junguiano.**

Figura 2.32: “A espiral arquetípica do conhecimento” e seus objetivos.



Fonte: a autora.

Na figura acima tem-se o objetivo geral norteando os encontros vivenciais que conduzem as plataformas do modelo “espiral arquetípica do conhecimento”. As quatro plataformas que compõem o modelo, explicitadas pela figura abaixo, já foram descritas na sua base conceitual e estão alinhadas com as quatro plataformas do “ba” arquetípico.

A primeira plataforma foi chamada de “Iniciação” porque é onde o processo de construção e representação do conhecimento se inicia. Corresponde à plataforma I (existencial) do “ba” arquetípico, onde é realizado o trabalho através da *persona*. Firma-se o contrato terapêutico com o grupo vivencial e é criado um ambiente facilitador com reforço do ego, visando evitar a atuação dos mecanismos de defesa. Nesta etapa pode-se trabalhar com os estilos cognitivos dos indivíduos a partir da tipologia junguiana.

Na segunda plataforma do modelo, que corresponde à plataforma II do “ba” arquetípico (reflexivo), utilizamos a denominação “abertura intrínseca” para referir-se ao processo de “desnudamento” e externalização dos conteúdos tácitos inconscientes, provocando o seu diálogo com o ego, que ocorre no interior do “vaso alquímico” do grupo vivencial (daí a utilização do nome “intrínseco”).

Esta plataforma é caracterizada pelo trabalho com as questões existenciais sombrias. Ocorre a vivência de arquétipos constelados através das suas imagens arquetípicas (símbolos). Como os conteúdos tácitos e inconscientes estão sendo explicitados torna-se necessário a utilização da hermenêutica simbólica para a leitura dos “cenários imaginais” criados pelos indivíduos-membros dos grupos vivenciais junguianos. Essa leitura vai ser marcada pelo diálogo do inconsciente com o consciente buscando a criação de uma ponte capaz de realizar a comunicação entre as duas instâncias.

A terceira plataforma, que corresponde à plataforma III do “ba” arquetípico (combinação), foi chamada de “abertura extrínseca” porque é onde ocorre um movimento inverso ao da plataforma anterior. Nesta plataforma o “vaso alquímico” terá que ser aberto eticamente e com a aprovação do grupo, para o compartilhamento de informações com a organização. O modelo poderá dialogar com as engenharias e mídias do conhecimento, que poderão criar instrumentos e estratégias que visam difundir o conhecimento gerado pelo grupo vivencial, para o restante da organização.

Finalmente, a quarta e última plataforma do modelo, que corresponde à plataforma IV do “ba” arquetípico (internalização), foi chamada de “fechamento do ciclo” porque é onde a “espiral arquetípica

do conhecimento”, através da internalização e incorporação dos conteúdos externalizados ao ego, conclui um ciclo com a abertura de uma nova espiral.

É a fase de síntese do processo, onde novos conhecimentos são incorporados aos membros do grupo, gerados pela explicitação de conhecimento tácito, revelados pelo diálogo consciente-inconsciente. Há uma ressignificação das experiências, que propiciam uma reavaliação do conhecimento construído/transformado (representado). Nesta plataforma, pode ocorrer a vivência do “Si-mesmo”, individual e grupal, o que está atrelado à experiência do significado.

Ao transitar dialogicamente pelas quatro plataformas, o sujeito (HE) converte-se no HV, construindo e transformando (representando) conhecimento organizacional.

Em termos de indicação dos conteúdos, a “espiral arquetípica do conhecimento” trabalha **conteúdos do inconsciente, na suas articulações com a consciência do ego**, como:

- articulação de entrevistas e métodos não verbais em conversações (interações vivenciais), visando a criação/transformação do conhecimento organizacional, trabalhando o lúdico para alcançar o inconsciente tácito infável, que se expressa por imagens arquetípicas (símbolos). A mediação simbólica é utilizada para entendimento da dimensão consciente da organização, vista pelos sujeitos participantes, assim como da sua dimensão inconsciente, representada pela sombra e arquétipos organizacionais;
- busca de diálogo e reflexão entre as esferas pessoais e coletivas do conhecimento pelo uso da hermenêutica simbólica. Os conteúdos arquetípicos constelados são confrontados com a subjetividade individual no contexto grupal;
- observação do processo evolutivo individual e grupal, a partir dessas reflexões.

As **estratégias para a construção e transformação do conhecimento** são definidas a partir de 03 (três) referências básicas:

- Utilizar procedimentos facilitadores didáticos e vivenciais, para reforçar o ego e sensibilizar os sujeitos para a constelação simbólica;
- Vivenciar individual e coletivamente as constelações simbólicas, relacionadas à externalização do conhecimento tácito, assim como os seus reflexos na vida pessoal e profissional.
- Refletir coletivamente sobre as experiências vividas.

O detalhamento de sua operacionalização encontra-se na microdidática dos encontros vivenciais.

A reflexão coletiva por meio da experiência na “espiral

arquetípica do conhecimento” possibilita ao sujeito que constrói e transforma conhecimento arquetípico a utilização das cinco forças fundamentais atribuídas ao HV (herói vitruviano): sensação (práxis-fazer), raciocínio (lógica-pensar), sentimento (estética-sentir) e respeito (ética-ser), vivendo uma experiência concreta em grupo, observando e refletindo sobre ela com os demais, formando conceitos, abstrações e generalizações e buscando observar o sentido dessas questões, assim como testar as implicações desses conceitos em novas situações.

Em relação aos **instrumentos de observação dos fenômenos simbólicos** que podem ser utilizados nos grupos vivenciais junguianos do modelo proposto, ressaltamos:

- textos-resumo sobre a teoria junguiana e (ou) relacionados à mesma, com finalidades didáticas;
- entrevistas semi-estruturadas;
- contação de histórias (contos, mitos);
- procedimentos projetivos (sandplay, desenhos);
- contação de sonhos;
- bricolagens;
- outros materiais, como aparelho de som, recortes de filmes, CDs com músicas, folhas de papel, giz de cera, confecção de máscaras, para utilização nas vivências.

No quadro abaixo mostra-se uma descrição sumária dos principais instrumentos de observação dos fenômenos simbólicos.

Quadro2.3: Descrição sumária dos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados no modelo “espiral arquetípica do conhecimento”.

Entrevistas semi-estruturadas	A escolha da entrevista semi-estruturada para formalizar o início da coleta de dados deve-se a, de acordo com Triviños (1987), ser este um dos principais recursos que o investigador pode utilizar-se como técnica de coleta de informação. Para esse autor, a entrevista semi-estruturada, em geral, parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas
--------------------------------------	---

	<p>hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa</p>
<p>Contação de histórias</p>	<p>Para Groen (2004), a contação de histórias ajuda em eventos de aprendizagem profunda na medida em que proporciona reflexão e engajamento de cada um, para que transformações pessoais e grupais possam ocorrer. Teóricos do desenvolvimento de adultos avaliam que contação de histórias e mitos são valorizados, pois ultrapassam o intelectual e analítico, adentram áreas sensitivas e profundas do ser.</p>
<p>Sandplay (procedimento projetivo)</p>	<p>Corresponde a um procedimento projetivo de psicoterapia, tradicionalmente de caráter não-verbal e não interpretativo. Constitui-se da modelagem ou atividade lúdica com areia e da construção de cenas, utilizando-se de miniaturas representativas do mundo real e fantástico. O paciente pode utilizar as miniaturas dispostas para criar uma cena, modelar a areia ou simplesmente <i>brincar</i> com esta. O paciente pode criar o que deseja, estando limitado ao espaço da caixa e ao número de miniaturas; o que proporciona, inclusive, um contato simbólico do indivíduo</p>

	com sua totalidade. Além disso, há uma segurança de natureza psicológica fornecida pelo terapeuta, que o aceita incondicionalmente (FRANCO, 2003; KALFF, 1980; WEINRIB, 1993).
Desenhos (técnica projetiva)	O desenho como técnica projetiva, funciona como estímulo da apercepção temática, o sujeito fazendo um desenho e contando uma estória sobre o desenho feito (TRINCA, 1987; AIELLO-TSU, 1991). O desenho e a estória funcionam como agentes facilitadores para acesso aos conteúdos inconscientes e por trazer para a consciência esses conteúdos tácitos.
Contação de sonhos	O trabalho terapêutico com os sonhos pode ser escolhido como estratégia quando emoções fortes são vivenciadas neles. Para tanto, deve fazer parte da agenda da sessão psicoterapêutica, como qualquer outro assunto, como sugerido por Freeman e White (2004). O sonho também é uma história que pode ser relatada, ou registrada, e discutida com objetivos e forma semelhantes. Muitas vezes, crenças importantes para o sonhador podem ser identificadas a partir dos registros de lembranças dos sonhos. É, portanto, inquestionável seu valor terapêutico (SHINOHARA, 2006).
Bricolagens	A palavra bricolagem vem do francês (<i>bricoler</i>), e significa fazer coisas de forma criativa,

	<p>por tentativa e erro, utilizando quaisquer materiais que você tenha em mãos. O conceito é aplicado a uma série de áreas do conhecimento humano. Começando pelas artes, por sua identificação imediata com a criatividade como rotina diária. Um meio de viver uma vida mais plena e harmoniosa (HILLMAN, 1998). Também é usado na biologia, na antropologia, na filosofia e na programação de softwares. Jogos, brincadeiras, movimento, ressalta o lúdico. A bricolagem é uma estratégia do cotidiano, a construção de um mosaico contemporâneo de práticas, sentidos e significados, que, nos termos de Lévi-Strauss (1989), executa um trabalho usando meios e expedientes que denunciam a ausência de um plano preconcebido.</p>
--	---

Para a **formatação do programa** são definidos encontros para a introdução e finalização da proposta de desenvolvimento do modelo “espiral arquetípica do conhecimento”, e encontros voltados para o processamento do modelo, fase esta voltada para criação/transformação do conhecimento organizacional.

Os encontros vivenciais devem ocorrer dentro de uma abordagem de psicoterapia breve junguiana, de 10 a 24 encontros, sob a forma de um encontro semanal com 02 horas de duração. Durante o percurso do trabalho de campo, os facilitadores devem ser submetidos à supervisão em grupo com 02 encontros por mês de 04 horas cada, totalizando, portanto, para cada facilitador de 24 a 48 horas de atividades em campo, somados ao tempo de supervisão, que também oscila de acordo com o tempo de aplicação do modelo.

Há indicações convincentes, em Yoshida (1997, 1999a, 1999b, 2000), de que a mudança legítima proporcionada pela psicoterapia breve decorre de uma “experiência emocional corretiva” (ALEXANDER & FRENCH, 1946), que não necessariamente depende de um longo tempo

para ocorrer, não sendo suficiente uma compreensão intelectual de seu problema, mesmo quando se tratam de psicoterapias breves.

Para Lambert (1991), quando a psicoterapia breve é bem-sucedida, as mudanças positivas tendem a se generalizar a diferentes áreas do psiquismo, transcendendo os limites do foco estabelecido para o atendimento.

Face ao fato da resistência que ocorre quando o material inconsciente é revelado, sugerimos uma preparação prévia dos facilitadores, que no caso do presente trabalho, ocorreu durante dois anos no “Curso de pos-graduação em psicologia junguiana das organizações”, no IJBA- Instituto Junguiano da Bahia, onde a pesquisadora-facilitadora atua como docente e coordenadora. Durante o período deste curso, com carga horária de 16 horas/mensais durante 02 anos, os facilitadores puderam vivenciaram a teoria junguiana, sendo que a supervisão do modelo foi feita durante a disciplina “estágio supervisionado”, ministrada no segundo ano do curso, onde a pesquisadora-supervisora atua como docente.

Na disciplina referida, os *cases* foram vivenciados, junto aos alunos-facilitadores, sendo que para este trabalho será utilizado um recorte de *case*. Os *cases* foram selecionados face ao critério de terem sido concluídos em tempo hábil para a publicação deste trabalho. Outros *cases* estão “em andamento”, porém não serão utilizados.

Cabe salientar que o modelo “espiral arquetípica do conhecimento” sugere um intervalo de, no mínimo, uma semana entre os encontros para que os participantes, inclusive os facilitadores, possam reverberar o vivenciado. A microestrutura dos encontros vivenciais detalhará essa orientação.

2.3.2 Microestrutura dos encontros vivenciais

Na pesquisa científica não se pode pensar em produtos acabados. Nesse sentido, procurou-se “tecer” os espaços vivenciais para o desenvolvimento da “espiral arquetípica do conhecimento”, utilizando como fio condutor o pensamento de Hillman (1981), citado no início deste trabalho. Para ele, a realização de um trabalho arquetípico, implica na necessidade de se deixar que nosso método nos guie através de uma série de reflexões sobre um mesmo tema, enfatizando o discurso metafórico e provocando aberturas.

Dessa forma, o modelo “espiral arquetípica do conhecimento” encontra-se em aberto, por exemplo, na escolha dos instrumentos de coleta de dados, pois deve considerar o perfil dos participantes e as suas

necessidades. Além disso, o número de pessoas e as condições do local constituem elementos a serem considerados no planejamento.

Ressalta-se que a necessidades de grupos pequenos (no máximo 5-6 pessoas) é recomendada face à grande quantidade de conteúdos simbólicos e inconscientes que emergem do processo. Essa idéia está alinhada com a idéia dos pequenos grupos transicionais de Stacey (1996), associados à criatividade organizacional.

O tratamento do material simbólico que emerge do trabalho de campo requer, além de supervisão, um conhecimento prévio da teoria junguiana. Nos recortes de *cases* que serão apresentados, como já foi citado anteriormente, os facilitadores eram alunos de um curso de pós-graduação em psicologia analítica. No entanto, a “espiral arquetípica do conhecimento”, espera não limitar a sua aplicabilidade apenas ao universo de “pesquisadores junguianos”. O modelo enfatiza a necessidade de um conhecimento básico prévio da obra junguiana, e recomenda, fortemente, a presença de um supervisor, de preferência com formação em psicoterapia junguiana, para auxiliar a leitura das vivências através da hermenêutica simbólica e trabalhar as questões existenciais que emergem do processo de construção/representação do conhecimento arquetípico.

Para acompanhamento dos processos psíquicos dos facilitadores durante o processo vivencial utilizou-se da técnica do “diário de campo”. Normalmente, seu uso acontece em todas as fases do ciclo de pesquisa. Cruz Neto em Minayo (1996) o define como um instrumento pessoal e intransferível que, quando bem utilizado, oferece rico auxílio à descrição e análise do objeto estudado. No diário de campo foram registradas as impressões subjetivas dos pesquisadores sobre os encontros (reflexões, notas teóricas, metodológicas e questões a serem exploradas com maior profundidade). Esses diários foram trabalhados nas supervisões.

Além disso, é importante frisar que a proposta para o “grupo vivencial” não é de terapia especificamente e sim de um grupo vivencial para construção/representação de conhecimento, por meio do compartilhamento de experiências e reflexões, que levam a uma aprendizagem coletiva. Apesar de ter um aspecto claramente pedagógico, o grupo vivencial apresentou, também, um viés terapêutico (mesmo não sendo caracterizado como “terapia de grupo”).

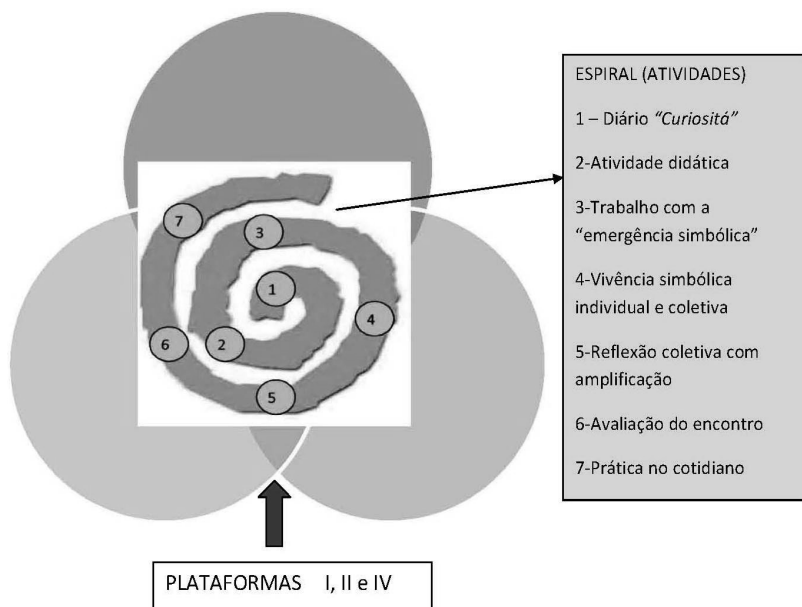
O que se observou, na aplicação prática do modelo em campo, é que muitas vezes houve uma expressão espontânea de questões emocionais “consteladas” pelos sujeitos participantes, que sofreram episódios catárticos no decorrer do processo da “espiral”, havendo,

nestes casos, uma indissociabilidade terapêutico/pedagógica.

Para Sinzato (2008), os participantes de um trabalho vivencial devem estar preparados para entender que esse aprendizado, em muitos momentos, faz com que as pessoas sintam-se num estado terapêutico de convivência e troca, sem ser terapia. Esse cuidado para não “virar terapia de grupo” deve pautar todo o trabalho de facilitação.

Já para Villares (2005), o trabalho em grupo permite inúmeras possibilidades, dependendo do objetivo proposto e do que se constele no campo interacional. Quando a perspectiva simbólica é adotada, o que corresponde ao nosso caso, o fio condutor, responsável pelas “tecelagens” mais diversas, e muitas vezes, não-convencionais, mas que são consistentes e percorrem o caminho da individuação. O simbólico, que permite a dimensão vivencial, envolve a personalidade total, abrange sempre suas dimensões racionais e irracionais e não deixa escapar a tonalidade afetiva e emocional do que quer que esteja sendo vivido. Provavelmente, essa foi a razão da indissociabilidade terapêutico/pedagógica referida anteriormente.

Figura 2.33: Atividades e plataformas experienciadas nas “sessões vivenciais”.



Fonte: a autora.

O desenho da microestrutura dos encontros vivenciais na “espiral arquetípica do conhecimento” está representado na figura abaixo, acontecendo em sete atividades, que estão ancoradas em três plataformas do modelo (I, II e IV), já descritas na base conceitual do mesmo.

A – Encontros introdutórios

Nos **encontros introdutórios**, o desenho da microdidática possui as seguintes atividades: apresentação e integração dos participantes por meio de exercício vivencial; apresentação do modelo “espiral arquetípica do conhecimento”; recorte do objetivo específico para o trabalho vivencial dentro do modelo e definição, com os participantes, sobre a forma de funcionamento do grupo de encontro.

Nos encontros iniciais (que podem ser mais de um), indica-se construir um “**contrato verbal**” firmando critérios de espontaneidade, sigilo e disponibilidade. Procura-se esclarecer que o grupo vivencial tem como lema a máxima alquímica de que o ambiente dos encontros corresponde a um “vaso alquímico hermeticamente fechado”, ou seja, um ambiente onde a confiança estabelecida permite a expressão espontânea e o compartilhar de experiências em busca da “pedra filosofal”, o tesouro interior. A metáfora alquímica está sendo utilizada para falar sobre a necessidade da criação do ambiente facilitador.

Busca-se, também, recolher impressões sobre a expectativa do grupo e dos facilitadores ante o início e desenrolar dos futuros encontros. Procura-se sugerir, nessa fase, que os sujeitos participantes prestem mais atenção às suas próprias reações emocionais, aos outros e aos ambientes onde estejam circulando, buscando conexões entre o aprendido nos encontros do grupo e o cotidiano.

Nesses encontros, pode-se utilizar a tipologia junguiana para apreender os estilos cognitivos dos sujeitos da pesquisa, inclusive dos facilitadores. Objetiva-se ampliar a compreensão sobre a forma como essas pessoas interagem com o mundo à sua volta, do ponto de vista consciente, ou seja, como elas percebem e julgam o mundo à sua volta.

Cada encontro, a partir de agora será chamado de “sessão vivencial”, termo inspirado no termo “sessão analítica”, oriundo da psicoterapia junguiana clássica.

B – O processo das análises vivenciais

As “sessões vivenciais” tem início com o diário “*curiosité*”,

termo inspirado em Leonardo da Vinci, que exercia sua curiosidade por meio de cadernos de anotações. Seus cadernos continham anedotas (relato de um fato curioso ou particularidade engraçada de figura histórica ou lendária), observações e reflexões de pensadores que ele admirava, cartas, considerações sobre problemas domésticos, etc. O “*curiosité*” é um “instrumento inter-encontro”, composto por desenhos, estórias temáticas, sentimentos e intuições dos sujeitos-participantes, que possibilita a ligação entre os encontros. Tem como função resgatar o processo vivido durante o período em que o grupo está afastado fisicamente. Esse diário traz situações emocionais vividas pelos sujeitos participantes fora do “vaso alquímico das sessões”, durante o percurso da “espiral”, geralmente relacionadas principalmente, aos temas dos últimos encontros vivenciais. É um momento de compartilhamento e descoberta, onde os sujeitos participantes podem vivenciar e refletir sobre os aprendizados empreendidos e sua aplicação fora do espaço de encontro (transferência de aprendizagens).

A cada “sessão vivencial” retoma-se as atividades do encontro anterior, pelo compartilhamento de experiências vividas no intervalo entre os encontros, muitas delas expressas no “*curiosité*”. Tem como função resgatar o processo vivido durante o período em que o grupo está afastado fisicamente. É um momento de compartilhamento e descoberta, onde os sujeitos podem analisar e conceituar os aprendizados empreendidos e sua aplicação fora do espaço de encontro (transferência de aprendizagens).

Geralmente, no início da “sessão” é introduzido algum **material didático** com temas relacionados à psicologia junguiana, para fins de reflexão. Funciona como um instrumento, muitas vezes escolhido pelo facilitador para dar continente ao grupo, suportando as ansiedades que acompanham o processo de desnudamento ou trabalho “através da pessoa”. Para Stacey (1996), nos grupos transicionais a criatividade encontra-se na capacidade de suportar esses momentos de destruição criativa onde os sistemas simbólicos dominantes são minados pelo sistema simbólico recessivo (inconsciente). Essa estratégia didática pode ser utilizada para reforçar o “ambiente facilitador”, tentando reduzir a ativação dos mecanismos de defesa.

Trabalhar a “emergência simbólica” decorrente do processo é a terceira atividade do grupo, geralmente definido o **tema do encontro**. A “emergência” representa o conteúdo psíquico criativo originado no processo de construção do conhecimento, matéria prima da “espiral arquetípica do conhecimento”. A partir desses temas criativos todo o processo vai se desenvolvendo. Parte-se da idéia que o grupo

vivencial representa um "ba" arquetípico, um sistema complexo adaptativo que vai se remodelando a partir da aprendizagem do grupo e das "emergências", que vão autopoieticamente transformando o todo.

A "emergência simbólica" pode ser constelada de diferentes formas:

- emoções e intuições consteladas pelos sujeitos individualmente durante o processo, que podem ser expressas no **"curiosité"**;
- temas simbólicos constelados pelo grupo durante as sessões;
- temas vivenciais de cunho arquetípico escolhidos pelo facilitador, a partir da sua percepção sobre a evolução do processo, ou obtidos a partir da análise supervisonal, muitas vezes introduzidos no grupo através de materiais didáticos, que serão descritos na sequência;
- temas arquetípicos obtidos a partir de procedimentos projetivos, já descritos anteriormente, na macroestrutura da base metodológica.

O tema do encontro pode ser introduzido, também, através dos materiais didáticos supracitados. Nessa atividade, o facilitador deve "deixar acontecer" o fenômeno constelado, utilizando a sua criatividade na forma de aplicar os procedimentos. Deve estar aberto ao fluxo de idéias, emoções e intuições que emergem das conversações grupais. A sua postura, portanto, deve ser "horizontal e circular".

O objetivo da introdução do tema do encontro é obter a constelação simbólica onde será "captado" (descoberto) o conhecimento tácito. Esse conhecimento tácito descoberto será transformado em conhecimento explícito pela externalização. É pelo símbolo, portanto, que ocorre a transformação do conhecimento.

A **vivência individual e coletiva das constelações simbólicas**, relacionadas à externalização do conhecimento tácito, assim como os seus reflexos na vida pessoal e profissional buscam realizar uma articulação dialógica entre o tácito (inconsciente) e o explícito (consciente), ou seja, tentando fazer a articulação deste conhecimento com o ego. Corresponde à segunda plataforma do modelo.

Quando a vivência é individual ocorre uma **experiência** interior com possibilidades de aflorar percepções e sentimentos. Numa vivência coletiva, agrega-se à experiência interior, a possibilidade de **análise** com compartilhamento e diagnóstico das experiências vivenciadas em pequenos grupos.

Para a escolha do exercício vivencial, além das considerações já feitas na introdução deste tópico (perfil dos facilitadores e sujeitos, assim como suas necessidades, tamanho do grupo e condições do local), é conveniente observar a demanda arquetípica do grupo, ou seja, para onde apontam os símbolos constelados pelo grupo.

A **reflexão coletiva** acontece no decurso do próprio processo vivencial do grupo. É o momento central de troca de experiências no encontro, ocorrendo a transferência do conhecimento, ressignificação do mesmo. A experiência vivida, de forma individual, ou em pequenos grupos, pode ser analisada nesse momento por meio do compartilhamento e diagnóstico, sendo que o nível de **análise** alcançada na reflexão coletiva pode levar ainda os participantes à **conceituação**: reformulações e descobertas sobre o tema em questão. Dado o nível de contribuição que pode trazer ao desenvolvimento dos participantes, o processo de facilitação é muito importante nesse momento. Por isso, é conveniente manter-se atento aos relatos, procurando conexões com a teoria junguiana, que fundamenta o tema do encontro para que, ao final, possa-se construir com os participantes uma síntese do vivido à luz do referencial teórico junguiano.

Para essa reflexão grupal coletiva, lança-se mão da hermenêutica simbólica junguiana, que pela amplificação dos símbolos, atua como agente facilitador da externalização do conhecimento tácito. As narrativas biográficas e discursivas, assim como a “leitura” e contemplação dos elementos simbólicos, tornam essa etapa de extrema valia.

A atividade de **avaliação do encontro** é o momento no qual os participantes avaliam o processo de aprendizagem. **Análise** e **conceituação** da “espiral arquetípica do conhecimento” podem manifestar-se nos depoimentos dos participantes. A avaliação que se processa baseia-se nos recortes do modelo atrelados aos objetivos do trabalho vivencial pretendido, definidos para os encontros e na verificação do seu cumprimento. Com a pergunta “como cada um está se sentindo ao final do encontro?” busca-se possibilitar o compartilhamento de sentimentos e percepções. Não raro, percebem-se mais informações para a avaliação do encontro.

A **prática no cotidiano** acontece no intervalo de dias entre os encontros. A finalidade é transferir os conhecimentos transformados, do espaço dos encontros para os espaços do cotidiano de cada um (casa, trabalho, comunidade, sociedade). É um momento propício para a **replicação** do aprendido e constelado nos encontros vivenciais, experimentando e testando esse aprendizado no dia-a-dia. Para sinalizar a importância do exercício dessa atividade no cotidiano, ao término de cada encontro, repassa-se, aos participantes, uma “tarefa”: a indicação para que prestem atenção a si mesmos, aos outros e ao mundo, no geral, buscando conexões do vivido nos encontros com o observado e vivido em seus cotidianos (casa, trabalho, comunidade, sociedade).

C – Encontros de fechamento.

O desenho da microdidática dos **encontros de fechamento** é construído com base no processo vivido ao longo de todos os encontros; abrangendo sessões vivenciais de feedbacks, onde o facilitador compartilha com o grupo a síntese e a leitura junguiana dos trabalhos de campo, realizados pelo facilitador, junto ao supervisor, assim como recolhe do grupo as impressões relacionadas aos trabalhos de campo. São as "sessões devolutivas". Esses encontros incluem vivências de encerramento do grupo e avaliam, com os participantes, o processo de construção e transformação do conhecimento vivido.

As sessões de fechamento estão alinhadas com a 4ª. plataforma do modelo, onde os conhecimentos explicitados são internalizados. Na leitura junguiana, ocorre quando os conteúdos tácitos e inconscientes são incorporados pelo ego, o que provoca uma expansão da consciência.

As três plataformas que ancoram as atividades experienciadas nas “sessões” podem acontecer simultaneamente, em intersecção. Por exemplo, a atividade didática pode envolver a primeira plataforma, contribuindo para a socialização do grupo, ao mesmo tempo em que pode provocar a emergência de conteúdos simbólicos, que serão lidos pela hermenêutica junguiana (segunda plataforma). Muitas vezes, as emoções consteladas por esse processo podem levar a *insights*, que ao serem refletidos pelo grupo são incorporados ao ego (quarta plataforma).

D – Relação entre as atividades e as plataformas na microestrutura dos encontros vivenciais.

Todo o percurso temporal da “espiral” é permeado pela primeira plataforma, o que fortalece cada vez mais os laços interpessoais dos sujeitos participantes dentro do “vaso alquímico”. Já a segunda plataforma, apesar de poder ocorrer em qualquer etapa, é mais frequente no meio do percurso temporal do processo, quando o grupo já está mais entrosado e seguro para realizar o “desnudamento” dos seus componentes, necessário para o encontro com a sombra. Já a quarta plataforma, da mesma maneira que a segunda, pode ocorrer em qualquer etapa da “espiral”. No entanto, tem uma maior probabilidade de emergir à medida que o grupo se aprofunda no processo. Muitas vezes, ela é constelada mais para o final do percurso temporal, na etapa das reflexões coletivas ou nos feedbacks das sessões de fechamento, que serão descritas mais adiante, na sequência deste subcapítulo.

A terceira plataforma, não foi incluída no desenho da

microdidática dos encontros, pois apesar de ter sido prevista conceitualmente pelo modelo, não conseguir ser efetivada nas práticas dos grupos vivenciais presentes nos trabalhos de campo. A explicação provável para esse fenômeno parece estar na resistência presente no movimento de “abertura do vaso alquímico” pelos sujeitos participantes dos grupos vivenciais. Essa resistência é diretamente relacionada aos conteúdos inconscientes e profundos que são revelados pelo processo de construção/transformação do conhecimento arquetípico, tanto presente nos facilitadores, como nos sujeitos participantes dos grupos.

O modelo proposto nesta tese prevê algumas formas de abertura do vaso alquímico para o entorno organizacional:

- vivências didáticas e grupais no interior da organização, através de palestras e *workshops*, no intuito de provocar o compartilhamento de *feedbacks* das “análises vivenciais”. O objetivo dessas vivências é sensibilizar e conscientizar a organização de seus aspectos sombrios, constelados no interior do vaso alquímico;
- elaboração de um jornal, eletrônico ou impresso, para divulgação de conhecimento utilizando a “espiral” como fonte;
- utilização de redes sociais;
- criação de um “ba” arquetípico permanente na organização visando a criação e representação contínua do conhecimento arquetípico.
- Jogos de empresas e programas oriundos da engenharia do conhecimento capazes de modelar as plataformas do modelo.

Para a prevenção da resistência, com subsequente acionamento de mecanismos de defesa inconscientes, sugere-se que esse movimento de “abertura do vaso” seja validado pelo grupo vivencial, que deve legitimar o compartilhamento de informações psíquicas profundas. O facilitador, nesse momento, deve atuar de forma “hermética”, seja como elemento intermediário e facilitador do diálogo sujeito-organização, seja como um catalizador de mudanças.

2.4 CONCLUSÃO

O capítulo 2 apresentou a proposta do modelo de criação e representação do conhecimento organizacional “espiral arquetípica do conhecimento”, disponibilizando a sua base conceitual e metodológica.

No próximo capítulo iremos conhecer os fundamentos epistemológicos que foram utilizados para a construção do presente modelo.

CAPÍTULO 3 - FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

3.1 INTRODUÇÃO

A epistemologia procura responder “de que forma a realidade pode ser conhecida” (HUGHES, 1980) e qual é a natureza da relação entre quem conhece e o que pode ser conhecido (LAVERTY, 2003). O primeiro problema da epistemologia, portanto, encontra-se na origem e fundamentação do conhecimento, ou seja, como adquirimos conhecimento e em que ele se fundamenta.

Este capítulo visa demonstrar os fundamentos epistemológicos que foram utilizados para a construção do modelo teórico proposto nesta tese. Aponta-se para uma epistemologia que analisa a constituição do imaginário social, a partir de uma visão panorâmica sobre os campos teóricos, conceituais e práticos em que se inscrevem as representações simbólicas, humanas, de base arquetípica.

Pretende-se observar as práticas imaginais (simbólicas) do mundo subjacente (inconsciente), que se expressam na realidade manifesta (consciente), no interior das organizações. Essas práticas, ao articularem-se com o imaginário social mais amplo, fazem a mediação entre a cultura emergente e a reinterpretação dessa cultura pelos grupos no seu cotidiano. Os quadros epistêmicos e metodológicos são dados pelas Escolas de Eranos e Grenoble, no que tange à estruturação do imaginário e arquetipologia, utilizando como eixo central a psicologia analítica de Carl Gustav Jung.

O paradigma junguiano baseia-se em uma concepção ontológica de mundo e ser humano como uma totalidade que compreende consciente e inconsciente (PENNA, 2007). O princípio ontológico de que a realidade é primariamente inconsciente e depende da consciência para constata-la, averiguá-la e fazer uso dela para o seu desenvolvimento dá origem a dois princípios fundamentais: 1. o inconsciente dá origem à consciência, e, portanto, é ele que está mais próximo da origem e da fonte de informações; 2. a consciência, que aparece em um estágio posterior do desenvolvimento, exerce um papel fundamental, pois, sem ela, não há discriminações e evolução na construção de conhecimento (VERGUEIRO, 2008).

Do ponto de vista epistemológico, o conhecimento e o autoconhecimento são considerados como indissociáveis e a proposta epistemológica básica da psicologia junguiana é viabilizar o conhecimento do inconsciente (PENNA, 2007).

3.2 CÍRCULO DE ERANOS

Em 1933 foi criado o “Círculo de Eranos” (*Eranos Tagung*), grupo interdisciplinar, nascido na Europa central, em Ascona (Suíça), organizado pela discípula de Jung, O. Fröbe-Kapteyn. As conferências realizadas anualmente por este grupo, inicialmente ao redor de Jung, se estendem até hoje, sendo considerado o ponto de convergência de profundas investigações interdisciplinares no campo das ciências humanas (FERREIRA SANTOS, 1998).

Coube ao teólogo Rudolf Otto batizar estes encontros de “Eranos”, termo em grego que significa “comida da fraternidade” (PAULA-CARVALHO, 1998). Como espaço interdisciplinar de investigação, participaram pensadores da estirpe de: Karl Kerényi, Mircea Eliade, Gilbert Durand, F. Geisen, D. Hayard, Joseph Campbell (mitologia); Carl Gustav Jung, Erich Neumann, Marie von Franz e James Hillman (psicologia); P.Radin, Jean Servier e D. Zahan (antropologia); Th. Von Oexkull, H. Pleisner e A. Portmann (antropobiologia e etologia); Herbert Read e Michel Guiomar (estética); V. Pauli, E. Soorödinge, Bernouilli e M. Knoll (ciência); H. Zimmer e G. Tucci (hinduísmo); R. e H. Wilhelm, D. Suzuki e T. Izutsu (taoísmo e budismo); G. Scholem (judaísmo); J. Danielou (cristianismo primitivo); Henry Corbin (orientalismo) e Andrés Ortiz-Osés (mitologia vasca) entre outros (FERREIRA SANTOS, 1998).

As Conferências Eranos tem uma importância significativa na história da Psicologia Analítica. Até 1933, os seminários formais e informais onde Jung compartilhava as suas descobertas, funcionavam para ele como um laboratório de idéias; a partir de 1933, quando sua obra já se tornara muito mais conhecida, Eranos passa a ocupar o lugar antes ocupado pelos seminários, funcionando como um grande fórum de debates de suas idéias. A esse respeito, comenta Jaffé (1988, p. 86-87):

Para Jung, Eranos representava o encontro bem-vindo com inúmeros pesquisadores notáveis e, assim, a oportunidade para aclarar idéias e aprofundar, nas conversas, o seu próprio conhecimento. Ele apreciava muito esse fato, pois durante toda a vida foi um homem sedento de conhecimento, um instrutor e um aprendiz.

As investigações interdisciplinares em Eranos, constelam uma espécie de conhecimento, que, a partir da arquetipologia junguiana e da mitologia comparada, procura fundar uma antropologia hermenêutica do sentido, em polêmica com a razão específica do moderno

raciopositivismo (GARAGALZA, 1989). Compreendendo que a razão não possibilita uma compreensão integral do ser humano, Eranos emerge na tentativa de compensar a unilateralidade da razão, confrontando-a com a questão simbólica, na tentativa de confluir o mito e a razão, para chegar a uma visão intermediária e complementar.

O conhecimento em Eranos, portanto, envolve um duplo referencial: a partir do “*mundus imaginalis*” (que veremos na sequência), propõe uma hermenêutica simbólica, caracterizada por uma visão co-implicadora dos contrários, rompendo com a separação dualista entre homem e natureza (BADIA, 1999).

O “*mundus imaginalis*”

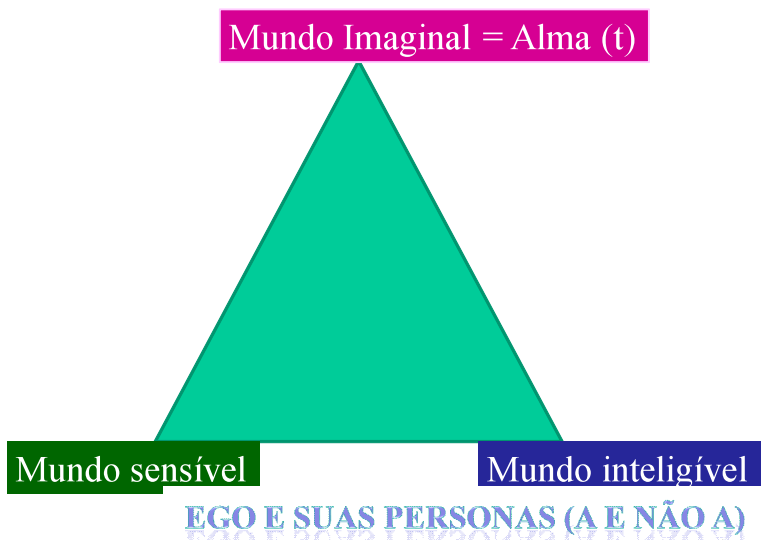
Um dos fundamentos epistêmicos que norteia “Eranos” é o conceito de “*mundus imaginalis*”, concebido pelo acadêmico, filósofo e teólogo Henry Corbin (1903-1978), professor de Filosofia Islâmica na Sorbonne em Paris e na Universidade de Teheran, primeiro tradutor para o francês das obras de Martin Heidegger e de Karl Barth.

O conceito de *imaginal*, cunhado por Corbin (1977) tenta traduzir a expressão *alam-almithal*, o lugar onde as visões e as histórias simbólicas aparecem, segundo o sufismo. Corbin negou-se a utilizar a palavra imaginário por ela carregar fortes sentimentos de irreabilidade. A escolha de “*imaginal*” procurou não trair a experiência descrita pelos sufis, visto que as imagens encontradas nestas experiências místicas são puramente reais, o que não quer dizer que sejam literalmente reais.

Este mundo de imagens, o *mundus imaginalis*, é um mundo intermediário entre o mundo apreendido pelos sentidos e o mundo apreendido pelo intelecto, que só pode ser “percebido” pela Imaginação Criativa. Esta, não é apenas uma função mental, mas um verdadeiro órgão dos sentidos, imprescindível e indevidamente desconsiderado no Ocidente. O adjetivo “*imaginal*” indica uma ordem de realidade, que ontologicamente, não é menos real que a realidade física, de um lado, e a realidade espiritual ou intelectual, de outro. O “*mundus imaginalis*” de Corbin faz analogia com o que Jung e Hillman chamam de alma e constitui-se na base de sustentação da episteme de Eranos.

A faculdade de percepção característica dentro do *mundus imaginalis* é o poder imaginativo que intelectual ou cognitivamente está no mesmo nível que o poder dos sentidos ou do intelecto (CORBIN, 1977), conforme se pode observar na figura abaixo

Figura 3.1 – O “*mundus imaginalis*” de Corbin.

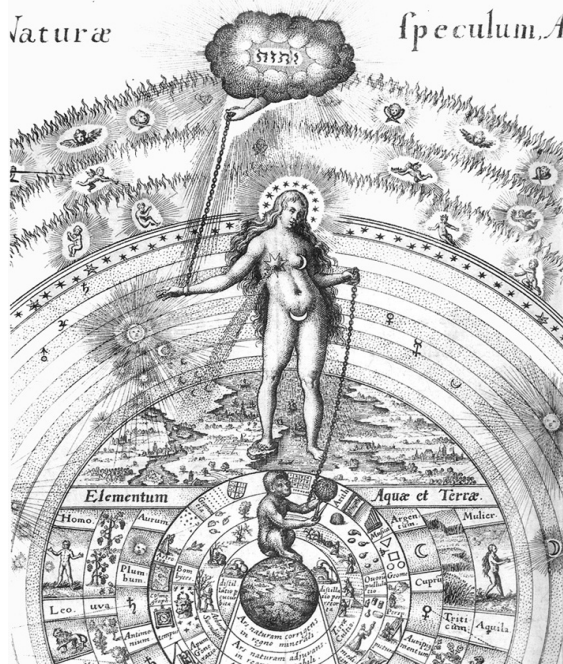


Fonte: a autora.

A figura 3.1 descreve o mundo sensível, apreendido pelos sentidos e o mundo inteligível, apreendido pelo intelecto, como pares de opostos, compondo o ego e as suas personas. No ápice do triângulo está o mundo imaginal, a alma, correspondendo à base poética e mítica da psique, composta de imagens arquetípicas ou imagens da fantasia. A alma é o terceiro incluído (t) de toda representação humana, a imaginação simbólica, que será descrita na sequência.

A imagem que acompanha a figura seguinte (3.2), extraída de um tratado alquímico medieval, pode ser utilizada como uma analogia para falar do *mundus imaginalis*, que faz o diálogo entre os opostos. A deusa tem uma das mãos presa ao mundo celeste, símbolo da alma, do inconsciente coletivo. A outra mão parece estar acorrentada à terra, representada pela figura de um homem sentado no planeta, podendo ser o símbolo do ego e da consciência.

Figura 3.2 – *Anima mundi* – imagem alquímica do “*mundus imaginalis*”.



Fonte da imagem: EDINGER, 1972.

O logos erânico e o “terceiro incluído”.

A episteme de Eranos, da “alma”, busca captar o sentido que emerge além do puro *logos* da reflexão racional e objetiva, em um nível mais primário do mito, da experiência vivida e sentida. A questão do sentido da vida e da existência, a morte, a pergunta pelo divino, a razão em suas capacidades e limites ocupam lugar central em Eranos (GARAGALZA, 1989).

O *logos* da reflexão racional e objetiva, no sentido grego de razão e julgamento, alicerce da filosofia ocidental, tem em Aristóteles o seu fiel representante. Na interpretação de Gadamer (2007) frente à análise heideggeriana da obra aristotélica, Aristóteles teria tematizado o *logos* em seu caráter de “enunciado conceitual” (*apophansis*), ou seja, em seu caráter declarativo, no qual o *logos* pode ser considerado como verdadeiro ou falso.

O logos aristotélico, regido pela lógica clássica, onde reina os pares de opostos (A ou B), define os fundamentos epistemológicos do

conhecimento com base nos princípios da identidade, da não-contradição e do terceiro excluído (COSTA, 1980). Esses postulados reinaram durante dois milênios e continuam a dominar o pensamento de hoje, particularmente no terreno político, social e econômico (NICOLESCU, 2001).

Figura 3.3 – A prima matéria alquímica como metáfora para o logos do terceiro excluído.



Fonte da imagem: www.williamzeitler.com/blog/category/book-of-lambspring.

Conforme podemos observar na figura alquímica acima, os peixes nadam em direções opostas, de um lado esta a floresta e do outro a cidade. Representam metaforicamente a lógica do terceiro excluído onde predominam os opostos não integrados (ou uma coisa ou outra). O alquimista está dentro do barco. A sua meta é provocar o diálogo entre esses opostos, criar uma ponte capaz de unir a floresta à cidade.

Ainda que Aristóteles tenha descrito outros tipos de *logos*, a tematização do *logos* como enunciado conceitual teria associado a proposição à verdade. Dessa crítica, Gadamer (2007) traz à tona a questão metodológica da necessidade de uma “destruição”, em termos de uma desconstrução apropriativa da linguagem da filosofia que possibilitaria uma liberação dessa tradição conceitual do Ocidente. Essa desconstrução, em linguagem metafórica, corresponde ao trabalho do alquimista.

A “destruição” do logos aristotélico associado à razão é

ênfatisado nos encontros interdisciplinares de Eranos, na sua tentativa de buscar uma aproximação “cultural” do Oriente, considerando-o como “um outro complementar”. Utilizando a metáfora alquímica pode-se dizer que Eranos retoma a construção da “ponte” alquímica, capaz de provocar o diálogo entre os opostos (A e não-A) através do T (o terceiro incluído).

O conhecimento em Eranos é compatível com a mudança ocorrida na ciência depois da constituição definitiva da mecânica quântica, por volta dos anos trinta. Essa mudança propiciou a emergência de uma nova lógica, transdisciplinar, chamada por Nicolescu (2001) de “quântica”, que modificou o segundo axioma da lógica clássica – o de não-contradição – mediante a introdução da não-contradição com vários valores de verdade, em substituição à do par binário (A, não-A). É o axioma do terceiro incluído – existe um terceiro termo T que é ao mesmo tempo A e não-A.

O logos que caracteriza Eranos é regido pela lógica do terceiro incluído (e e), onde reina o diálogo entre os opostos (falso e verdadeiro, A e B), definindo os seus fundamentos epistemológicos com base nos três termos da nova lógica – A, não-A e T – e seus dinamismos associados por meio de um triângulo do qual um dos vértices está situado em um nível de Realidade (*mundus imaginális*) e os outros dois em um outro nível de Realidade (consciência-ego).

Se permanecermos em um único nível de Realidade, toda manifestação surge como uma luta entre dois elementos contraditórios (por exemplo: onda A e corpúsculo não-A). O terceiro dinamismo, aquele do estado T, se efetua em um outro nível de Realidade, no qual aquilo que aparenta ser desunido (onda ou corpúsculo) é de fato unido (quanton), e o que parece contraditório é percebido como não-contraditório (NICOLESCU, 2001).

Essa lógica, formalizada pelo filósofo Stéphane Lupasco, marginalizada pelos físicos e pelos filósofos, com um poderoso impacto, porém, embora subterrâneo, entre os psicólogos, os sociólogos, os artistas e os historiadores das religiões, não abole a lógica do terceiro excluído: apenas restringe seu campo de validade. A lógica do terceiro excluído é certamente válida no tocante a situações relativamente simples, como por exemplo a circulação de veículos numa auto-estrada: ninguém pensaria em introduzir ali um terceiro sentido, em relação ao sentido permitido e ao sentido proibido. Por outro lado, a lógica do terceiro excluído é nociva nos casos complexos, como, por exemplo, no domínio social ou político, Ela atua, em tais casos, como uma verdadeira lógica de exclusão: o bem *ou* o mal, as mulheres *ou* os homens, os ricos

ou os pobres, os brancos *ou* os negros. Seria revelador empreender uma análise da xenofobia, do racismo, do anti-semitismo ou do nacionalismo à luz da lógica do terceiro excluído (NICOLESCU, 2001).

Quadro 3.1– Comparação entre a lógica clássica e a lógica transdisciplinar.

Lógica clássica	Lógica transdisciplinar
O axioma da identidade: $A \text{ é } A$	O axioma da identidade: $A \text{ é } A$
O axioma da não contradição: $A \text{ não é não-}A$	O axioma da não-contradição: $A \text{ não é não-}A$
O axioma do terceiro excluído: Não existe um terceiro termo que é ao mesmo tempo A e não- A	O axioma do Terceiro Termo Incluído (T): A , não- A e T no mesmo momento do tempo

Fonte: Nicolescu (2001).

No quadro acima temos uma comparação entre a lógica clássica (terceiro excluído) e a lógica transdisciplinar (terceiro incluído).

Pode-se perceber a aplicação psicológica dos pressupostos lógicos do terceiro incluído, marca de Eranos, no conceito junguiano de função transcendente. A função transcendente é definida por Jung (1998) como aquela função psicológica que resulta da união dos conteúdos conscientes e inconscientes e aparece como uma das propriedades características dos opostos aproximados, um terceiro elemento psíquico que aparece quando o ego confronta-se com o inconsciente.

A função transcendente para Sharp (1997, p. 75), “é em sua essência, um aspecto da auto-regulação da psique. Manifesta-se tipicamente, de modo simbólico, e é experimentada como uma nova atitude em face de si mesmo e da vida”. É análoga à pedra filosofal dos alquimistas, demonstrada na figura abaixo.

Conforme podemos observar na figura alquímica abaixo, há uma ponte unindo a floresta à cidade. Na verdade a floresta e a cidade se encontraram, não estão mais separadas graças à ponte, que representa a função transcendente definida por Jung, análoga ao terceiro incluído de Nicolescu.

Figura 3.4 – A pedra filosofal alquímica como metáfora para o logos do terceiro incluído.



Fonte da imagem: www.rexresearch.com/lambspr/lambsp.htm.

Jung (1998, p. 22) cita:

O alternar-se de argumentos e de afetos forma a função transcendente dos opostos. A confrontação entre as posições contrárias gera uma tensão carregada de energia que produz algo de vivo, um terceiro elemento que não é um aborto lógico, consoante o princípio: *tertium non datur* [não há um terceiro integrante], mas um deslocamento a partir da suspensão entre os opostos e que leva a um novo nível de ser, a uma nova situação. A função transcendente aparece como uma das propriedades características dos opostos aproximados. Enquanto estes são mantidos afastados um do outro — evidentemente para se evitar conflitos — eles não funcionam e continuam inertes.

O logos erariano aproxima-se do seu sentido primário em Heráclito que deve ser entendido por re(união). Esse reunir possui um caráter geral de desvelamento, de abertura, de tornar algo manifesto, ou

seja, revelar. Nesse sentido o logos está associado ao expressar simbolicamente e ao discursar, no sentido de Heidegger (1998), “deixar algo ser visto”.

A imaginação simbólica é o terceiro incluído de toda representação humana, funcionando por interferência transdutiva do sentido. O sentido passa do singular a outro singular sem passar por uma lei, por um princípio ou por um conceito geral. As formas, os gestos e as imagens artísticas, por exemplo, produzem um sentido que coloca em ressonância as experiências singulares de cada um através da imagem, da música ou da canção.

O modo de representação do símbolo pelo seu caráter transdutivo é, de fato, ao mesmo tempo transpessoal, transdisciplinar e transcultural. O símbolo é transdisciplinar, no sentido em que ele jamais limita o sentido a um único nível de realidade, sendo essencialmente multirreferencial (NICOLESCU, 2002).

As idéias-imagens, ao serem portadoras de auréolas imaginárias e irrigadas pela seiva simbólica, adquirem uma redundância pregnantemente simbólica que nos envia para aquilo que a tradição do "Círculo de Eranos" designa de imaginário mítico (com os seus símbolos), e mesmo para o imaginário arquetipal – arquétipos-imagens arquetípicas (HAKL, 2001; WASSERSTROM, 1999).

O símbolo tem a capacidade de significar uma mesma idéia conforme todas as ordens possíveis de realidade, pois nenhuma delas é, a *priori*, designada como ordem de referência objetiva. Consequentemente, a perspectiva referencial do símbolo não é fixada a priori nem é unívoca: ela é essencialmente múltipla, ou seja, o símbolo é, em sua essência, uma potencialidade semântica (NICOLESCU, 2002).

É no estudo dos temas culturais, relacionados ao comportamento inconsciente, com especial atenção à compreensão do comportamento simbólico que Eranos consegue uma aproximação com o Oriente, já citada anteriormente.

3.3 EPISTEMOLOGIA DA BELEZA

“A beleza é a verdade, a verdade é a beleza, e é tudo que sabes de fato, e tudo que precisas saber”, diz o poeta inglês John Keats (1795-1821), em sua *Ode sobre um Túmulo Grego*. A finalidade suprema da beleza diante da psique humana é de servir de estímulo à atividade criadora, que é uma das satisfações mentais terminais do homem. Keats, nesta expressão, sugere que a sensação de beleza pode produzir um fermento mental que serve de guia para a verdade, como o queriam

Sócrates e Platão.

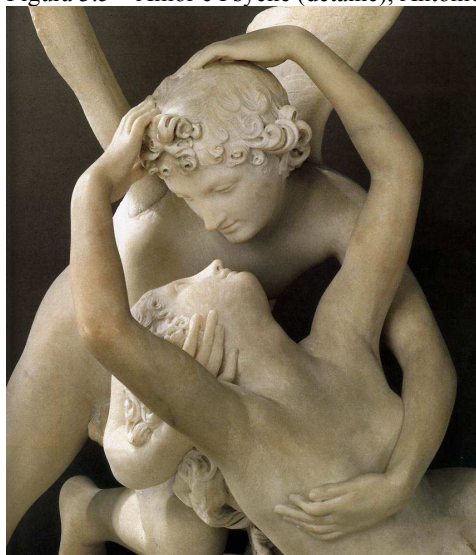
Gardner (1999) afirma que quando ensinamos, ensinamos o que é Verdadeiro, uma Racionalidade, o que é Bom, uma Ética e o que é Belo, uma Estética. Para Platão a questão do conhecimento, da justiça, do bem e do amor, não está dissociada, pois o que é o bem sem o conhecimento, o que é o bem sem a justiça e como ser justo sem conhecimento, e o que é conhecimento sem o amor.

O trabalho de conhecer não é tarefa apenas intelectual. É também obrar do amor. O filósofo, amante da sabedoria, labora sob o patrocínio de Eros, o Amor. Como a matemática, também o amor estabelece ligações entre o sensível e o inteligível, realiza mediações, é um intermediário. No Banquete, Platão descreve a subida do sensível ao inteligível como uma escalada conduzida pelo amor.

No Banquete, um dos mais belos diálogos platônicos, temos como tema central o amor, nele encontramos também a ordem que deve ser seguida por psique para alcançar o “belo” em si e seus conflitos. A ascense de psique não é guiada por outro senão Eros. As idéias ou formas perfeitas se realizam no ser, não desejamos o que é desprezível e feio, desejamos o que é bom e belo, mas só desejamos o que é bom e belo porque psique pode reconhecer o Bom e O Belo. Razão pela qual desejamos possuir: belos corpos, belas almas, belas ciências, o Belo em si.

Para Jung (1998), o ser humano nunca pensa ou sente senão o que é belo, bom e verdadeiro. Mas quando se procura manter uma atitude ideal, reprime-se automaticamente tudo o que é incompatível com esta atitude. Freud em o “Mal estar na Civilização” defende que toda cultura é fundada sobre a repressão dos instintos dos indivíduos, a impossibilidade de toda e qualquer erotização que leve ao prazer. Hermes impede Eros (princípio do prazer), subordinando-o a Atena (princípio da realidade racional cotidiana). A satisfação objetiva de necessidades vinculadas à auto-preservação implica na necessidade do trabalho (princípio da realidade) e em abstenção do prazer.

Figura 3.5 – Amor e Psyche (detalhe), Antonio Canova, 1786-1793.



Fonte: Art Renewal Center.

Marcuse (1978) diz que o argumento de Atena é que o estado de carência e distribuição da escassez conduz à uma lógica da *dominação* (“forma histórica do princípio da realidade”) mediante a qual um pequeno grupo de indivíduos consolida sua posição privilegiada e, concomitantemente, o progresso tecnológico, material e intelectual. O que a civilização impõe sobre a vida instintiva é a passagem:

Tabela 3.2– Vida instintiva e o que impõe a civilização.

DE	PARA
Satisfação imediata	Satisfação adiada
Prazer	Restrição ao prazer
Júbilo (atividade lúdica)	Esforço (trabalho)
Receptividade	Produtividade
Ausência de repressão	Segurança

Fonte: Herbert Marcuse, *in* Eros e Civilização p.34.

Marcuse (1978) considera que a teoria psicanalítica freudiana impossibilita qualquer utopia no sentido de integrar Eros a Logos, a

emoção com a razão, pois a civilização é Logos impondo suas leis a Eros, a repressão dos instintos, condição “sine qua non” para a coexistência pacífica em sociedade. Busca, no entanto, na própria teoria freudiana, elementos que apontem para outras alternativas: uma organização social sem a necessidade de repressão dos instintos. Alguma forma de se libertar a Bela (a emoção) da Fera (a razão), de resgatar o singular sem subordiná-lo a uma lógica em que este deva se submeter ao todo.

Segundo o próprio Freud o trabalho pode ser erotizado, criando entre as pessoas que o desempenham laços que superam o mero ganho material. A partir daí, Marcuse chega à conclusão de que, com a eliminação da alienação produzida pela dominação, há possibilidade de que os indivíduos deixem de viver sobre o Princípio do Desempenho, em uma nova ordem social, onde a escassez não exista; o prazer é vivido como erotização do corpo como um todo e, a realização do trabalho como um jogo.

Freud afirmara que a natureza dos instintos é “historicamente” adquirida, concordando com Nietzsche de que a cultura é inscritora de símbolos e que tal inscrição é um processo sangrento. Marcuse acredita que, mudando o quadro de escassez e dominação, os instintos sexuais e de agressão tornam-se passíveis de alteração. Desta forma, a mudança qualitativa no desenvolvimento da sexualidade deve alterar necessariamente o instinto de morte. Eros pode subjugar Thanatos.

O Eros de Marcuse é distinto do Eros freudiano (sexualidade/sublimação da sexualidade), pois, nele, a sublimação não ocorreria como resultado da repressão. Ela, a sublimação, seria correlata ao próprio prazer porque está fundamentada na ordem sensorial e não, sexual.

Para sustentar sua tese, Marcuse cita a antropóloga Margareth Mead que, estudando os Arapexes, observou, nesta cultura, o respeito ao meio ambiente e o trato dele como a um Jardim, porque ele favorece a criação das demais espécies vivas. Igualmente, remete-se a Kant e, em especial à *Crítica do Juízo* (“Da beleza como símbolo da Moralidade”) e a Schiller (1995) em *Cartas sobre a Educação Estética do Homem* (função estética como um novo princípio de realidade) para reforçar sua tese.

A Civilização preconizada por Marcuse é aquela que, ao contrário daquela predita por Freud, desconhece o Mal Estar ou o Descontentamento. Ela possibilita:

- a gratificação indolor das necessidades pela inexistência de interferência, da dominação, sobre as gratificações. A condição para que

isto ocorra é a eliminação da escassez e a existência de “condições ótimas de riqueza material e intelectual”. Nestas condições, Eros estaria liberto (e fortificado para vencer Thanatos), pois a energia desviada para o trabalho seria mínima;

- Eliminação da mais-repressão eliminaria a organização da existência humana tendo como fim exclusivo o trabalho alienado. O trabalho não seria abolido, mas modificado pelo Princípio de Realidade não-repressivo e ao qual Eros emprestaria nova face. Esta modificação culminaria com a vivência do trabalho como jogo, pois, entre ambos, a diferença é quanto ao propósito e não ao conteúdo.
- Razão e instinto podem unir-se resultando na existência plena e significativa do indivíduo e, em decorrência as manifestações destrutivas seriam reduzidas ao mínimo;
- A fantasia, como função cognitiva;
- A própria morte resultaria no símbolo de liberdade através da racionalidade. Ao invés de ser temida como ameaça ou glorificada como sacrifício.

Mas como o ser humano pode construir este mundo novo situado fora dele, mas que só pode ser espelho do que existe dentro dele mesmo?

A epistemologia da beleza usa, como método, o caminho seguido pelo próprio universo em sua formação, uma trilha absolutamente estética. Hoje, a Bela, a Estética, jaz escrava da Fera, a Racionalidade. O segredo para se reencantar o mundo, é simples: Precisa-se libertar a Bela da Fera.

Para Koprinarov (1982), tudo na vida cotidiana é manifestação da atividade estética.

[...] A estética nasceu como um discurso sobre o corpo.... o termo não se refere primeiramente à arte, mas, como o grego ‘aisthesis’, a toda região da percepção e sensação humana, em contraste com o domínio mais rarefeito do pensamento conceitual. Portanto, a estética abraça a totalidade de nossa vida sensível, onde se movimentam nossos afetos e aversões, de como o mundo penetra nosso corpo em suas zonas de superfícies sensoriais, enfim de tudo que emerge de nossa mais gratuita inserção biológica no mundo de nossa corporeidade (EAGLETON, 1993, p. 17).

Essa “corporalidade” na estética é enfatizada por Maffesoli

(2007). Para ele, a vida social em sua integralidade está imersa numa atmosfera estética, e é feita, antes de mais nada e cada vez mais, de emoções, de sentimentos e de afetos compartilhados.

A estética remete ao jogo no qual a vida se desenvolve, como forma de dar conta do significado, da estrutura e da possibilidade de seu alcance ao desenvolvimento humano. Trata de experienciar para então refletir e assim não ficar na pura descrição.

Em todos os setores, é a experiência a palavra chave para explicar a relação que cada um estabelece com o grupo, a natureza, a vida em geral. Experiência que ignora escrúpulos racionais, repousando essencialmente no aspecto nebuloso do afeto, da emoção, da sintonia com o outro. É precisamente por estar a vibração na ordem do dia que convém adotar uma postura intelectual que saiba dar conta dela (MAFFESOLI, 2007, p. 203-204).

Seguir a trilha estética e experiencial capaz de libertar a “bela” da “fera” implica em fazermos do nosso existir uma obra de arte, o que significa viver num estado de transformação permanente, autoredesdefinindo-se perpetuamente e tornando-se (ou pelo menos tentando se tornar) diferente (BAUMAN, 2009).

Ainda para Bauman (2009), nossas vidas, quer o saibamos ou não e quer o saudemos ou lamentemos, são obras de arte. Para viver como exige a arte da vida, devemos, tal como qualquer outro tipo de artista, estabelecer desafios que são (pelo menos no momento em que estabelecidos) difíceis de confrontar diretamente” (BAUMAN, 2009, p. 31).

Nessa situação, o pesquisador torna-se um esteta e sua pesquisa uma obra de arte, que conforme Pareyson (1997, p. 9), “deve sempre tirar partido da experiência da arte, quer ele se inspire numa própria e eventual experiência direta, que ele se atenha ao testemunho alheio, devidamente aprofundado e interpretado”.

Maffesoli (2007) vê na busca pela estética, um meio de reconhecimento: afirmar, ostentar uma participação mística em determinado grupo. Determina um parentesco interno com o inconsciente coletivo. Estética é o ambiente transversal que contamina o conjunto do cotidiano. Fenômenos que estruturam o corpo social: Prevalência de um mundo imaginal, onde a imagem, o símbolo e tudo que é considerado irreal ocupam o espaço: contos, histórias locais,

festivais folclóricos e a “rede”.

A participação à beleza da forma através da arte é uma garantia de eternidade. Eternidade que se vive no presente, que tem uma forte dose de imanentismo, mas que não é menos intensa por isso. É essa intensidade que se encontra contemporaneamente, em numerosas relações sociais (MAFFESOLI, 1998).

O reencantamento do mundo

Maffesoli (1995) afirma existir na pos-modernidade um “reencantamento do mundo”, com retornos e recomeços às idéias imaginais e aos mitos comuns, que servem de condições para as possibilidades da vida em sociedade.

No “reencantamento do mundo” existe efetivamente uma volta do emocional, do afetivo, exprimindo-se na importância da sombra e de sua paixão. Dimensão erótica do estar junto. O jogo das paixões, das emoções, a presença dos afetos contaminam a vida social (MAFFESOLI, 2007).

O projeto de reencantar o mundo, para Maffesoli (2007), assume algumas proposições:

- Há um imenso apetite pela vida, do desfrute das coisas, do ardor em experimentar todas as naturezas e do desapego a todos pensamentos e instituições estabelecidas.
- Entusiasmo ao meio natural e social.
- A volta de uma erotização: orgia dionisíaca, ou seja, orgasmo cósmico.
- Não se trata mais de criticar e sim de reconciliar.
- Importância conferida às situações, aos efeitos, aos instantes.
- O imaginário social tende a privilegiar uma relação mais serena com o mundo e suas diferentes manifestações.

O pluralismo do conhecimento, ou o relativismo, deve ser articulado para entender o fato de que a inteligência humana está ligada intrinsecamente à imagem. Então há valor na vida contemplativa que, tacitamente permite ao pensamento ordenar a dialética que existe entre a experiência coletiva e experiência pessoal (MAFFESOLI, 2007).

O mundo das imagens

Hilman & Ventura (1995, p. 65) afirmam categoricamente: “Insisto em que nós, humanos, somos principalmente atos da imaginação, somos imagens. Realmente vivemos no tempo do sonho; somos a substância da qual são feitos os sonhos”.

Castoriadis (1999) confirma, ao dizer que o ser humano é antes de tudo um homem “imaginante” que realiza um “imaginário radical” não causal e criador de um universo sempre renascente de significações que escapam à elaboração estritamente racional dos dados.

Quando Bachelard (1972, p. 10) diz que a imagem é a “expressão criada do ser”, pode-se entender, em linguagem arquetípica, com Hillman (1995), que o ser é imagem, a realidade é sempre uma realidade em nós, “um *esse in anima*”, e o que dá intensidade à impressão viva e sensível das coisas e, ao mesmo tempo, dá força às idéias, é a fantasia. “Para esclarecer filosoficamente o problema da imagem poética é preciso voltar a uma fenomenologia da imaginação” (BACHELARD, 1972, p.184).

Bachelard (1972) considera a imaginação como a faculdade de produzir imagens poéticas (a fantasia, para Jung). “O ato poético [tomado como produto da imaginação, portanto como imagem] não tem passado – pelo menos não um passado no decorrer do qual pudéssemos seguir a sua preparação e o seu advento” (BACHELARD, 1972, p. 5). É no tempo presente da imaginação que se faz o ser que a produziu ou leu. A imagem, portanto, se faz sujeito e obra dela própria.

Para Jung (1991), a imaginação é criadora desse modo: o elemento vivo de ligação e a corrente de criação contínua. A psique cria a realidade todos os dias, em uma dinâmica chamada de fantasia, as vezes aparecendo de forma original, às vezes como produto final, sintético. A fantasia corresponde à expressão mais clara da capacidade específica da psique, aquela que lança a ponte entre as exigências inconciliáveis do sujeito e objeto.

A subjetividade inspira o homem a instaurar novas realidades, “gestando” muitos futuros, se criando e “re-criando” a cada instante pela imaginação. A fonte de inspiração desse sujeito prenhe é a imaginação criadora (BACHELARD), as imagens-fantasia (JUNG), a essência do espírito humano, que de modo dinâmico o torna capaz de produzir tanto ciência quanto arte, ou seja, o pensamento e o sonho.

A psicologia, nesse entendimento, propõe o “*logos* da psique”, ou seja, é uma psicologia da alma e da imagem, significando a narrativa ou a verdadeira fala da alma. Dessa forma, a psicologia fica comprometida com um determinado estilo discursivo, a metáfora (HILLMAN, 1995). Nas palavras de Hillman (1995, p. 46), “[...] o *logos* da alma, isto é, seu verdadeiro discurso, será num estilo imagético, [...] que é totalmente metafórico”.

Aqui, Hillman buscando re-significar a psicologia como estórias ou discursos da alma através das imagens, pega emprestado a

idéia sufi de recital, a narrativa das experiências vividas no imaginal, como ensina Henry Corbin, para definir a Psicologia como a capacidade de ouvirmos o que as imagens estão a nos dizer (BERNARDI, 1995).

A alma é constituída de imagens, primariamente uma atividade imaginativa, nativamente e paradigmaticamente apresentada pelo sonho. Pois é no sonho que o próprio sonhador atua como uma imagem entre outras e onde pode legitimamente ser mostrado que o sonhador está na imagem em vez da imagem no sonhador (HILLMAN, 1995).

A alma é o ponto de partida de todas as experiências humanas, e todos os conhecimentos que adquirimos acabam por levar a ela. A alma é o começo e o fim de qualquer conhecimento. Realmente, não é só o objeto de sua própria ciência, mas também o seu sujeito. Esta posição singular que a psicologia ocupa entre todas as ciências implica uma dúvida constante quanto às suas virtualidades mas, por outro lado, nos oferece o privilégio e a possibilidade de colocar problemas cuja solução constitui uma das tarefas mais difíceis de uma futura filosofia (JUNG, 1998, p. 61).

Daí a necessidade do desenvolvimento de métodos de pesquisa que possam contemplar a episteme desse mundo poético, simbólico: uma abordagem qualitativa, na sua aproximação com a etnografia, pautada na hermenêutica simbólica, levando em conta uma “sensibilidade romântica”, termo utilizado por Maffesoli:

Há sempre algo de romântico no político, na defesa das utopias, no sonho de uma sociedade perfeita, na esperança de um mundo redimido de suas falhas, na perspectiva de uma sociedade perfeitamente igualitária, etc. Creio que há, de fato, reaparecimento de uma sensibilidade romântica... Aquilo que o romantismo centrava na literatura, na poesia, torna-se, agora, mais abrangente, englobando o cotidiano. Trazer a poesia para a vida, eis a síntese desse novo romantismo (MAFFESOLI, 2001, p. 77).

Podemos observar na figura abaixo, intitulada primavera, pintada entre 1478 e 1483 por Sandro Botticelli, ou melhor, Alessandro di

Mariano di Vanni Filipepi, um símbolo que norteia a epistemologia da beleza: a emoção como caminho. Através do amor, representado arquetipicamente (miticamente) pelo deus Eros, filho de Afrodite (o cupido alado da pintura), surge a primavera, o tempo do renascimento, do florescer da alma.

Afrodite ou Vênus é a principal figura e encontra-se recuada em relação às demais. Seus limites compõem uma oval quase perfeita, rompida pelo gesto litúrgico de sua mão direita que parece escandir a melodia das esferas. A cabeça pendida é circundada por uma auréola de folhas que destacam-se sobre um fundo claro, dando a impressão de agitarem-se ao vento. Acima dela voa seu filho, Eros ou Cupido, prestes a disparar uma seta em cuja ponta arde uma chama. Ele é representado com uma venda sobre os olhos, significando a cegueira do amor. Vênus e Cupido, na tradição clássica, surgiam ao final do inverno a revivificar os campos, semeando a beleza e a atração entre os seres. Para o humanismo renascentista essa cena reproduziria a solidariedade humana, expressa numa religião perene que tem como base o caráter universal dos símbolos. O bosque representaria o jardim das Hespérides, que guardavam as maçãs de ouro ofertadas por Géia a Hera (RAFAELLI, 2001, p. 4-5).

Figura 3.6 – Primavera (Sandro Botticelli).



Fonte: Wikipedia.

Eros, o amor, é visto como um grande torturador e não como um querubim bondoso. O processo é árduo, difícil e cheio de obstáculos. O que caracteriza a experiência da alma para é o fato dela não abdicar de todo sofrimento que encontramos em nosso caminhar pelo mundo. Mesmo não reconhecendo o caminho, o destino do ser humano é o encontro da alma (HILLMAN, 1984).

Ao analisar as outras figuras Rafaelli (2001) ainda indica uma fertilização acontecendo: Zéfiro, vento inseminador, sopra na boca da ninfa Clóris e a possui. Ela metamorfoseia-se em Flora ou Primavera, que é a anunciadora do tempo da eflorescência, do renascimento da natureza e do espírito. O esvoaçar das vestes em direções opostas indicam, de um modo irreal, o início da transmutação do sexo em amor.

A “primavera” (fertilidade simbólica) ocorre quando algo (um símbolo) toca a nossa alma. Dizer que algo toca nossa alma é dizer que esse algo é fundamental. Um evento é uma vivência externa, ao passo que uma experiência é uma vivência interna plena de significados, justamente por envolver a alma, que por sua vez nos conduz a um aprofundamento nesta mesma vivência.

Esse desejo amoroso da alma de unir-se à beleza inteligível é apresentada como o bem máximo que a alma pode alcançar e por isso aparece como quase idêntica ao Uno, mas essa proximidade quer apenas frisar que o caminho que leva a alma em direção ao Uno passa, necessariamente, pela sua chegada à sua verdadeira natureza ontológica, ou seja, à sua realidade inteligível, que é pura beleza. E para tanto, ela deve retornar, assim como Odisseu, para a sua verdadeira pátria — a sua natureza inteligível— numa viagem ao interior de si mesma (PLOTINO, apud SOARES, 2003. p. 112).

Jung (1999a) acha uma ilusão acreditar que alguém possa entender, saber, julgar e auxiliar o outro, separado e sem ser afetado por ele. Somente unido por um laço amoroso com o outro, pensando e sofrendo a situação que ele vivencia, é que podemos, empaticamente, ajudar e crescer junto com ele. Para Maturana e Varela (2003), o amor é o fundamento biológico do social. Sem amor, sem aceitação do outro junto a nós não há socialização, e sem esta não há humanidade.

Metaforicamente no início era o verbo, em forma de poesia, a

erotizar o ouvido da mãe primordial, a Terra sendo possuída pela palavra. Eva mãe se entregando ao deleite de um poema. Palavras de pura sedução e beleza. “Para cada mundo inventado, o poeta faz nascer um sujeito que inventa. Delega seu poder de inventar ao ser inventado. Penetramos no reino do eu cosmicizante” (BACHELARD, 2006, p. 196).

A poesia é revelação, momento mágico onde a alma penetra no ser. Eros e Psique, união traduzida em arte, como nos mostra a poesia de Ferreira Goulart, “Traduzir-se”:

Uma parte de mim é todo mundo/ outra parte é
ninguém:fundo sem fundo/ uma parte de mim é
multidão: outra parte estranheza e solidão/ Uma
parte de mim pesa, pondera: outra parte delira/
Uma parte de mim é permanente: outra parte se
sabe de repente/ Uma parte de mim é só vertigem:
outra parte, linguagem/ Traduzir-se uma parte na
outra parte - que é uma questão de vida ou morte -
será arte?

Eros acorda e, ao mesmo tempo, desperta em Psiqué o feminino (a anima mundi). Psiqué vê quem é Eros e, ferindo-se em uma de suas flechas, se enamora por ele.

3.4 ANTROPOLOGIA DO IMAGINÁRIO

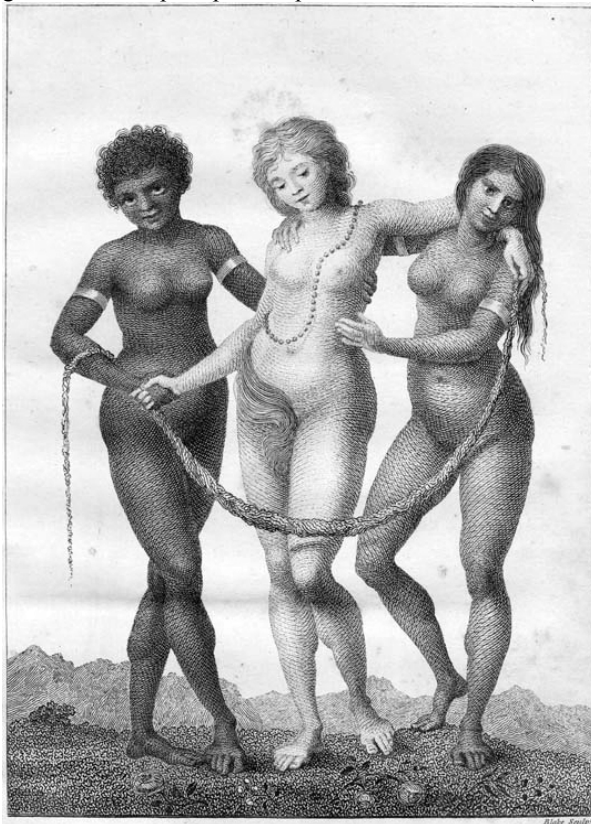
Como já foi visto até agora, o símbolo (imagem arquetípica) é o elemento nuclear que marca os fundamentos epistemológicos desta tese, pois ele revela o inconsciente coletivo, faz a mediação da consciência com o inconsciente, dialogando com os opostos, buscando a captação do sentido, no nível mais primário do mito, na experiência vivida e sentida. É pelo símbolo que o sentido dos fenômenos humanos se expressa.

Seguir os símbolos e arquétipos através dos mitos é a essência da hermenêutica simbólica da Escola de Grenoble, matriciada por Gilbert Durand, uma antropologia profunda, chamada de “Antropologia do Imaginário” que instaura um “Novo Espírito Antropológico”, recebendo influências da Escola de Eranos (co-fundada por Jung) e da hermenêutica oriental de Corbin, formando o pensamento tradicional de Grenoble (GARAGALZA, 1989).

A mitodologia durandiana entende que o Imaginário seja a

referência última de toda a produção humana através da sua manifestação discursiva, o mito, e sustenta que o pensamento humano move-se segundo quadros míticos (MELLO, 1993).

Figura 3.7 – Europa suportada pela África e América (William Blake).



Fonte: Wikipédia

Durand e Jung, em Eranos, provocaram o encontro da psicologia analítica com a antropologia. O pensamento da Escola de Grenoble apresenta algumas características básicas, dentre outras:

- Filosofia centrada no pensamento simbólico;
- Um novo renascimento que utiliza uma abordagem poética experimental para tentar integrar razão à imaginação, tornando-se o seu método de fazer ciência;

- Antropologia profunda, que vai procurar a coerência significativa por detrás dos acontecimentos etnológicos ou mesmo etnográficos;
- Imperativo mitológico ou mitogênico do homem (Retorno do mito), originando a Mitologia e Mitanálise.

Durand (1997) considera o mito como um arrançamento de símbolos e arquétipos que se dispõem em um discurso segmentável em mitemas, discurso este relativo ao Ser, onde está investida uma crença que propõe realidades instaurativas. O mito é, de fato, tradução simbólica atuante ainda no mundo moderno, presente na vida das pessoas, alojado nas dimensões subjetivas que atuam plenamente no cotidiano. Utiliza o fio do discurso, no qual os símbolos se resolvem em palavras e os arquétipos em idéias. Os mitos descrevem as diversas, e por vezes dramáticas irrupções do sagrado ou simplesmente a sobrenaturalidade. Sob o ponto de vista da hermenêutica simbólica durandiana o mito antecede a história, logo, qualquer consciência histórica é, em verdade, precedida de uma inconsciência mítica. Essa “mitodologia” compartilha das idéias centrais da psicologia analítica.

A epistemologia proposta por Durand segue o caminho iniciado no século XX de “ressurgência deliberada dos mitos”. Parte-se do pressuposto de Bachelard (2006), que a imagem poética tem um valor ontológico, uma origem absoluta. O esforço científico não pode apagar, aniquilar as imagens pensadas, mas procura simplesmente “descobrir” as metáforas indutoras da psique, ou seja, a imaginação serve simultaneamente de estafeta e de bandarilha da ciência (DURAND, 1997).

Para Durand (2004), a civilização ocidental tem sido muito desmitificante e iconoclasta. O mito sempre foi relegado e tolerado como o «um por cento» do pensamento pragmático. No entanto, esta concepção do ser, do real (*Wesenschau*), está desaparecendo. A partir dos estudos das psicologias profundas, a imagem perde assim sua desvalorização clássica como simples “louca da casa”, desde que se torne a chave que permite penetrar na câmara mais secreta, mais reprimida do psiquismo.

O que está em jogo na hermenêutica simbólica de Durand é um mundo imaginal como lugar de habitação, domicílio, pousada. Para a Escola de Grenoble, esse imaginário é a realidade, correspondendo ao conjunto das imagens e das relações de imagens que constitui o capital pensado do “*homo sapiens*”, o grande e fundamental denominador onde se encaixam todos os procedimentos do pensamento humano.

O imaginário corresponde a uma espécie de museu de imagens passadas, possíveis, produzidas e a produzir, sendo uma representação

incontornável, a faculdade de simbolização de onde todos os medos, todas as esperanças e seus frutos culturais jorram continuamente desde cerca de um milhão e meio de anos que o “*homo erectus*” ficou em pé na face da terra (DURAND, 1997). Aqui o conceito de imaginário durandiano se aproxima das idéias de Jung,

O imaginário é patrimônio de grupo (tribal), a marca digital simbólica do indivíduo ou do grupo na matéria do vivido. Como reservatório, o imaginário é essa impressão digital do ser no mundo (MAFFESOLI, 2001).

A construção do imaginário individual se dá, essencialmente por identificação (reconhecimento de si no outro), apropriação (desejo de ter o outro em si) e distorção (reelaboração do outro para si). O imaginário social estrutura-se principalmente por contágio: aceitação do modelo do outro (lógica tribal), disseminação (igualdade na diferença) e imitação (distinção do todo por difusão de uma parte) (SILVA, 2006).

Para Durand o imaginário é diálogo, troca incessante entre as pulsões subjetivas e assimiladoras do inconsciente e as intimações objetivas que emanam do meio cósmico e social. Para Durand (1997), o imaginário é esse “trajeto antropológico”, no qual a representação dos objetos se deixa assimilar e modelar pelos imperativos pulsionais do sujeito. Há, portanto, uma gênese recíproca, um diálogo, uma interação entre gesto pulsional e meio material e social.

O trajeto antropológico é a afirmação de que, para que um simbolismo possa emergir, ele deve participar indissolavelmente - numa espécie de contínuo “vai-e-vem” - das raízes inatas na representação do *sapiens* e, no outro “pólo”, das intimações várias do meio cósmico social (DURAND, 1997).

A figura abaixo representa esquematicamente o conjunto imaginário, cobrindo uma determinada época de uma dada sociedade, na perspectiva da Escola de Grenoble. Apesar de compartilhar com vários aspectos da teoria junguiana, a partir do Circulo de Eranos, Durand utiliza a psicanálise como referência. No presente capítulo iremos “ler” Durand, extrapolando a psicanálise e buscando uma aproximação com a teoria junguiana.

Conforme podemos observar nesta figura, vemos 03 estratos ou seções, que correspondem, de baixo a cima, às três instâncias freudianas aplicadas, aqui metaforicamente, a uma sociedade. No estrato inferior, o mais “profundo”, figura um “id” antropológico, lugar daquilo a que Jung chama o “inconsciente coletivo”, mas que Durand prefere chamar de “inconsciente específico”, ligado à estrutura psico-fisiológica do animal social, que é o *Sapiens sapiens*. É o domínio, no qual os esquemas

arquetípicos suscitam “imagens arquetípicas”.

Figura 3.8 – O imaginário para a hermenêutica simbólica de Durand.



Fonte: a autora.

O “inconsciente específico” está quase em estado nativo, nas imagens simbólicas trazidas pelo ambiente e especialmente pelos papéis, as *personae* (máscaras) do jogo social. Estas constituem o segundo estrato horizontal do nosso diagrama, correspondendo metaforicamente ao “ego” freudiano. É a zona das estratificações sociais, onde, segundo as classes, as castas, as faixas etárias, o sexo, os graus de parentesco modelam-se os papéis distribuídos, segundo uma partilha vertical do círculo por um diâmetro, em papéis valorizados e papéis marginalizados.

Para Durand (1994), enquanto as imagens de papéis valorizados positivamente tendem a se institucionalizar em um conjunto fortemente coerente, dispendo de seus próprios códigos, os papéis marginalizados persistem num *Underground* mais disperso, numa “escorrência” pouco

coerente. Mas são essas imagens de papéis marginalizados que são os fermentos, bastante anárquicos, de mudança social e de mudança do mito diretor.

O *underground* definido por ele corresponde ao que se chama na psicologia analítica de “sombra coletiva”, termo utilizado para referir-se à soma de todas aquelas qualidades desagradáveis que a sociedade prefere ocultar, junto com as funções insuficientemente desenvolvidas (ZWEIG e ABRAMS, 2005).

Enfim, no estrato horizontal superior de nosso diagrama, podemos colocar o “super-ego” da dita sociedade. Tal super-ego tende a organizar, freqüentemente, a racionalizar em códigos, planos, programas, ideologias, pedagogias, os papéis positivos do “ego” sócio-cultural.

A essas duas dimensões da tópica, a vertical que recorta as duas metades “sistêmicas” do círculo, isto é, os dois hemisférios das contradições sociais, que constituem uma sociedade e a horizontal que escalona três estratos de qualidades diversas do imaginário sócio-cultural, é preciso acrescentar uma terceira dimensão, agora temporal, fazendo percorrer a periferia do círculo, no sentido das agulhas de um relógio, partindo do pólo inferior de nosso diagrama axializado pelo diâmetro vertical, para subir pela esquerda, ao longo no círculo.

Na visão processual do diagrama da figura 3.8, constata-se que se parte de uma extremidade cheia de escorrências de imagens do id: é o esboço confuso de um imaginário que, aos poucos, se regulariza com os papéis diversos em sua parte mediana, para acabar empobrecido em sua extremidade superior, onde o alógico do mito tende a se esgotar em proveito de uma lógica corrente. É assim, num percurso temporal, que os conteúdos imaginários (sonhos, desejos, mitos etc) de uma sociedade nascem numa escorrência confusa, mas importante, consolidando-se, “teatralizando-se” (Maffesoli), recebendo suas estruturas e seu valor de “confluências” sociais diversas (apoios políticos, econômicos, militares etc) para, finalmente, se racionalizar e, portanto, perder sua espontaneidade mitogênica em edifícios filosóficos, ideologias e codificações.

Para Maffesoli (2001) não há centro na teia do imaginário. Todas as entradas desembocam na mesma altura da malha simbólica. Tudo é nó e conexão no tecido imaginal. Cada link, feito um porto, é ponto de chegada e de partida.

O imaginário de um povo, que abarca (compreende) as suas representações e práticas religiosas, e alegorias, metáforas e práticas (que expressam sentimentos individuais ou coletivos), tira a sua

vitalidade das **bacias semânticas** que impõem a sua universalidade, modelando o estudo de uma época dada (DURAND, 1994).

Com a noção de “bacia semântica”, Durand (1997) vai utilizar a metáfora potamológica (relativa ao rio = potamos), para analisar, de modo mais detalhado, uma era e uma área do imaginário, seu estilo, seus mitos diretores, seus motivos pictóricos, suas temáticas literárias etc., em uma mitanálise generalizada, propondo, enfim, uma “medida” que justifique a mudança do modo mais pertinente do que o pouco explícito “princípio dos limites”.

Para Maffesoli (2004), a noção de bacia semântica, proposta por Gilbert Durand foi inspirada na idéia do inconsciente coletivo de Carl Gustav Jung. Durand utiliza a imagem da bacia semântica para indicar como as pequenas coisas vão gerar as coisas mais importantes. A inundação acaba por originar o rio embaixo do vale, rio que vamos nomear, que vamos canalizar, e que vai, finalmente, perder-se no delta, depois se lançar no mar até que um novo ciclo recomeça.

Na visão durandiana é a “bacia semântica” que orienta o “trajeto antropológico” de cada um na “errância” existencial. Chega-se aqui a um dos conceitos dominantes da hermenêutica durandiana: a idéia de “bacias semânticas”, utilizada para recensear os grandes mitos que preservam o conhecimento humano.

Da mesma maneira podemos evocar o lençol freático que, apesar de nós não o vermos, sustenta em profundidade a vida, ou seja, nossa maneira de ser. É o que podemos chamar de clima social. Assim, antes mesmo da constituição dos indivíduos ou dos atores sociais em membros da sociedade, tem alguma coisa que ultrapassa cada um de nós e que ultrapassa a globalidade da sociedade. É alguma coisa, para dizer a verdade, “misteriosa”, no sentido mais simples desse termo, ou seja, o que faz laço, o que une as pessoas entre si (MAFFESOLI, 2004).

Esta bacia fluvial seria semelhante ao curso de um rio e o fluxo de seus afluentes, assim como uma dinâmica socio-cultural é formada por diversas influências (afluentes) e por um curso principal, mas não necessariamente fluindo uma depois das outras. Pode haver, e quase sempre há, uma corrente central, o leito do rio, mas a imagem é a de águas que se interpenetram continuamente, derramando-se umas sobre as outras num fluxo contínuo de inter-influências e contaminações. Os conteúdos imaginários (os sonhos desejos e mitos) de uma sociedade nascem durante um percurso temporal e um fluxo confuso, porém importante, para finalmente se racionalizarem numa teatralização de usos legalizados, positivos ou negativos, os quais recebem suas estruturas e seus valores das várias confluências sociais (DURAND,

1994).

Para Durand (1994), as transformações ocorridas na “bacia semântica” ocorrem em um longo espaço de tempo de dimensões medidas em séculos. A “bacia semântica” continua seu trajeto sendo acrescida de novos signos e tomando novas direções. A vantagem do uso dessa metáfora é que ela ajudaria integrar as evoluções do imaginário de uma região, seus estilos, estéticas, mitos condutores, utopias, sua moral, motivos pictóricos, modas, temáticas literárias, suas tradições orais.

As bacias semânticas condicionam os produtos imaginados análogos e flexíveis para serem reutilizados em diferentes ossaturas socioculturais ratificadas pelos longos anos da história, formando novos rios, novas bifurcações na rede coletiva deixando marcas na experiência comum, enriquecendo esse grande caldo cultural, que é a bacia semântica.

É na constelação (ativação) dos símbolos e narrativas que o inconsciente coletivo, através dos arquétipos, vai estruturando o imaginário grupal. O aspecto imagético do arquétipo (a imagem arquetípica) vai sofrendo alterações dentro do processo cultural formando as tribos pos-modernas. O arquétipo é estático, sendo móvel apenas em seu conteúdo, o imaginal (isto é, como define Corbin, uma “transcendência do imaginar”).

3.5 Ecopsicologia

As nebulosas são cheias de estrelas, não é possível contar todas elas, e incontáveis estrelas brilhando e cintilando atraem e encantam. Entre elas, as estrelas podem mitigar suficientemente a escuridão para permitir aos andarilhos traçar um caminho na imensidão, algum tipo de caminho. Mas que estrela deve orientar os passos de alguém?” (BAUMAN, 2009).

A ecopsicologia, perspectiva emergente na psicologia americana e europeia, fundamentada na premissa de um inter-jogo cinegético entre o bem-estar individual e planetário, tem como um dos fundamentos epistemológicos, a proposta de encontro entre a ecologia e a psicologia e que tem como objetivo despertar a consciência ecológica a partir da sensibilização do ser humano para amar a si mesmo, a seu semelhante e a natureza, da qual ele é parte, e não proprietário (VOLPI, 2007). Pode-se comparar metaforicamente esse movimento à dinâmica do alquimista em busca da pedra filosofal. No caso do ser humano, o

“ouro alquímico” seria o encontro com a sua própria natureza (dentro e fora dele, que na verdade é um *continuum*).

Para que sejamos capazes de desenvolver uma identidade pessoal e ecológica, precisamos focar nossos esforços na educação e no processo de educar. É preciso promover uma transformação interna à vivência da humanidade, começando pela reflexão aplicada a própria transformação individual (VOLPI, 2007). Algumas premissas básicas norteiam essa episteme:

- i. Existência de um vínculo emocional entre os seres humanos e o ambiente natural no qual eles se desenvolvem;
- ii. Cultura enquanto contexto para o desenvolvimento de uma reciprocidade ambiental, baseada na ética;
- iii. A psique humana é parte integrante da teia da natureza, de um sistema ecológico mais amplo;
- iv. Animismo, enquanto fundamento de um ego ecológico.

O termo Ecopsicologia foi usado pela primeira vez por Theodore Roszak em seu livro intitulado “A voz da Terra: uma exploração da ecopsicologia”, publicado em 1992. No ano de 1993, ocorreu a primeira conferência de ecopsicologia no Instituto Esalen, Califórnia, Estados Unidos. No ano seguinte houve a segunda conferência e a fundação do Instituto de Ecopsicologia, ligado à California State University, tendo à frente o historiador Theodore Roszak, marcando definitivamente a importância dessa escola naquele país.

De acordo com Roszak (2001), a ecopsicologia tem um viés pedagógico, que deve despertar o sentido inerente de uma reciprocidade ambiental que reside no inconsciente ecológico. Assim, o objetivo da ecopsicologia seria criar um novo domínio de estudo onde as pessoas possam viver em plena liberdade para descobrirem por elas mesmas as várias maneiras de como estabelecer seus vínculos com a Terra.

A opção ética de viver em harmonia com a natureza é vital para o desenvolvimento da personalidade, a partir do olhar da psicologia analítica. Para Jung (1981b), a força para o desenvolvimento da personalidade não provém apenas da necessidade (fidelidade à própria lei interior), que é o motivo causador, mas também da decisão consciente e moral. Se faltar a necessidade, o desenvolvimento fica reduzido à um mero ato de vontade. Se falta a decisão consciente, o processo fica reduzido à um automatismo inconsciente.

Atingir a personalidade não é tarefa insignificante, mas o melhor desenvolvimento possível da totalidade de um indivíduo determinado. Não é

possível calcular o número de condições que devem ser satisfeitas para se conseguir isso. Requer-se para tanto a vida inteira de uma pessoa, em todos os seus aspectos biológicos, sociais e psíquicos. Personalidade é a realização máxima da índole inata e específica de um ser vivo em particular. Personalidade é a obra a que se chega pela máxima coragem de viver, pela afirmação absoluta do ser individual, e pela adaptação, a mais perfeita possível, a tudo que existe de universal, e tudo isto aliado à máxima liberdade de decisão própria (JUNG, 1981b, p.177).

Existem, segundo Roszack (2001), cinco práticas relevantes a nível de percepção que muito auxiliam na construção de uma consciência ecológica. Estas práticas incluem:

- aprender para entender;
- aprender para perceber as relações de mudança, o contexto e as interações;
- aprender para desenvolver uma percepção flexível, no tempo e no espaço;
- aprender para perceber a profundidade;
- aprender pelo uso da imaginação.

O emocionar e a terra (Gaia)

A ecopsicologia parte da suposição que, em seu nível mais profundo, a psique permanece vinculada à terra que nos serviu de mãe na existência. Há um vínculo emocional do sujeito com a terra mediado pelo simbolismo do arquétipo materno.

Como já se descreveu anteriormente, os arquétipos são predisposições comportamentais herdadas que se expressam através dos símbolos. Na visão de Byington (2005), os símbolos dão origem à formação da polaridade ego-outro na consciência humana, seja este outro indivíduo, a natureza, o corpo, a sociedade ou até mesmo idéias e emoções. Esses arquétipos, pela mediação ego-outro formam e desenvolvem a consciência dos sujeitos, estruturando a personalidade dos mesmos.

As forças psíquicas que veiculam os símbolos estruturantes são chamadas de “forças estruturantes” ou “dinamismos arquetípicos”, correspondendo a ferramentas que os dissecam e que permitem os seus significados para o aprendizado da vida (BYINGTON, 2005).

Byington (2005) considera o símbolo como viga-mestra de uma teoria da ciência simbólica (epistemologia), importante para o estudo da formação e o desenvolvimento da consciência. A ciência simbólica amplia o conceito de identidade do eu na psicologia e do outro na epistemologia da objetividade nas ciências naturais, ao estudar a formação da identidade do eu junto com a formação da identidade do outro na estruturação da consciência. Todo acontecimento humano é sempre simbólico, pois de alguma forma inclui consciente ou inconscientemente a vivência da polaridade eu-outro.

Sendo assim, toda e qualquer vivência humana tem sempre componentes que ultrapassam as circunstâncias da vida pessoal e pertencem à vida comum da espécie, a raiz arquetípica. A própria elaboração simbólica liga sempre os símbolos e as funções estruturantes ao Todo pelo fato dela ser coordenada pelo Arquétipo Central e pelo Quatérnio Arquetípico Regente, que o assessora, composto pelos Arquétipo Matriarcal, Arquétipo Patriarcal, pelo Arquétipo de Alteridade e pelo Arquétipo da Totalidade.

Quando se observa a história ocidental sob a ótica junguiana, compreende-se melhor o processo de mudanças pelas quais a humanidade está inserida atualmente.

Byington (2005) pontua três momentos cruciais na história. O primeiro situa-se no final da Idade Média e Renascimento, quando o poder político da Igreja, por meio da Inquisição, domina e controla as Universidades e a sociedade em geral, com efeitos de repressão e perseguição. É uma época de dominância patriarcal.

No segundo momento, por volta do século XVIII, após a Revolução Francesa, finalmente a Universidade alcança sua independência política e ideológica da Igreja, ocorrendo, assim, a separação da ciência-religião. Consequentemente, a ciência dissocia o subjetivo e o objetivo, e assume uma nova postura de ciência objetiva constituída de uma epistemologia positivista e dialética materialista, também dominada pelo arquétipo patriarcal.

O arquétipo patriarcal, portanto, é o que fortemente influencia a história da civilização ocidental, até que, nos séculos XIX, XX e XXI, ocorre o retorno da subjetividade por alguns filósofos (Hegel, Shelling, Martin Buber, Chardin, Heidegger), psicólogos (Freud, Jung, Wilber) e outros cientistas. Esse movimento se caracteriza como retomada do subjetivo na ciência emergindo a necessidade de uma nova visão de mundo. É o dinamismo da alteridade.

Miticamente é quando Prometeu traz o fogo dos deuses para os homens, conforme pode-se observar na figura abaixo, o fogo

simbolizando o conhecimento, análogo à maçã da árvore do conhecimento do bem e do mal, presente no mito cristão da criação.

Analisando as relações do ser humano com o planeta, à luz da ciência simbólica de Byington (2005), observa-se que quando o homem era nômade, a mãe carregava seu filho por todos os lados, cuidando dele. Esse período histórico foi regido pelo dinamismo matriarcal e predominou durante muito tempo na história da humanidade. É de conhecimento geral que ao longo dos tempos houve uma relação de intimidade entre o ser humano e a natureza, pois é dela que tira seu sustento.

O arquétipo materno cria um padrão arquetípico, considerado por Byington (2005) como o primeiro a estruturar a consciência, representado pelo arquétipo da Grande Mãe. Existe um predomínio e valorização do pólo subjetivo: intuição, sonhos, fantasias, desejo, sensualidade e fertilidade, expressados através da afetividade, do corpo e da natureza. Destacam-se os seguintes atributos do arquétipo materno: a mágica autoridade do feminino; a sabedoria e a elevação espiritual além da razão; o bondoso, o que cuida, o que sustenta, o que proporciona as condições de crescimento, fertilidade e alimento.

Nesse contexto, a visão de sustentabilidade é definida como a integração e relação de equilíbrio pacífico e espiritual do ser humano com a natureza, de forma que ela provê, protege e nutre o ser humano, mas ao mesmo tempo, pode ameaçar e dominar quando essa relação entra em desequilíbrio. Como exemplo, é possível citar a Carta do Chefe indígena de Seattle (1854), economia do amor não-remunerada (voluntariado e atividades domésticas não remuneradas) e as culturas indígenas, aborígenes e africanas.

O advento da domesticação dos animais pelo homem foi o momento em que começam a ser deturpadas as práticas do crescimento sadio. Para Shepard (1995), com a agricultura há a ruptura fatal entre o homem e o seu entorno. A agricultura trouxe grades protetoras. A mãe foi substituída pela cerca, e a floresta, pelo campo semeador. O isolamento espacial dificultou um sadio crescimento pessoal.

Shepard (1995) nomeia esse momento histórico de “trauma original” como a gênese da separação homem versus natureza. Medo e insegurança fizeram com que o relacionamento que era de respeito e participação, do homem com seu meio, se transformasse em controle, administração, separação e dominação. Metaforicamente corresponde ao período em que o homem adquire conhecimento e é expulso do paraíso (mito do Éden) ou quando ele rouba o fogo dos deuses, como Prometeu, e fica acorrentado a um penhasco.

Esse momento fez com que a ambição do ser humano o levasse a “ficar cego frente aos conflitos que ele mesmo provocou no meio ambiente e o princípio da solidariedade homem/universo foi substituído pelo da dominação da natureza pelo homem” (DELEAGE, 1993, p. 218).

Podemos dizer que a separação homem-natureza é uma característica marcante do pensamento dominante do mundo ocidental, com sua matriz filosófica alicerçada na Grécia e Roma clássicas, evidenciada através de uma postura dicotomizada, parcelada, oposta, entre homem e natureza. Essa alienação da natureza é característica do dinamismo patriarcal.

O ciclo patriarcal é representado pelo arquétipo do pai. A consciência opera assimetricamente suas polaridades, devido a sua estruturação ser feita por uma delimitação intensa através de fatores dogmáticamente codificados. Isto é, retira-se a subjetividade e predomina a valorização do pólo objetivo. Na relação eu-outro, considera-se somente o objetivo, afasta-se o componente subjetivo da inter-relação dos fenômenos entre si, caracterizando uma relação desigual (BYINGTON, 2005).

Neste arquétipo surgem as características como narcisismo, autoritarismo, despotismo e controle. Em conseqüência, ocorre a dissociação sujeito-objeto, mente-corpo, indivíduo-sociedade, psique-natureza, racionalidade-irracionalidade, consciente-inconsciente (BYINGTON, 2005).

A ciência, neste arquétipo, situa-se no pólo objetivo, na qual o subjetivo é separado da observação científica, vendo-se nele apenas o que poderia atrapalhar a observação e não o que poderia contribuir para ela. Dessa forma, cria-se uma ciência objetiva que visa um maior conhecimento sobre a natureza, a fim de dominá-la em detrimento à subjetividade e ao destino humano (BYINGTON, 2005).

Devido ao dinamismo patriarcal, a visão de sustentabilidade está pautada nos elementos do tripé econômico, ambiental e social. Estes devem interagir de forma holística, para satisfazer o conceito de estado sustentável capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações. Neste enfoque, está implícita a ideia de crescimento constante e ilimitado sem levar em consideração os limites do planeta. A adoção de medidas reguladoras e de controle no sistema produtivo não alcança mudanças efetivas de atitudes e cultura, como, por exemplo, o consumo.

Essa cegueira humana, que o torna incapaz de relembrar a sua antiga intimidade com a terra é chamada por Devereux *et al* (1989) de

amnésia. Por causa desse “esquecimento”, os problemas ecológicos atuais atiram-se sobre nós como um choque. Nota-se o emergir de uma amnésia que é realmente um duplo esquecimento, no qual uma cultura esquece, e então esquece que tem esquecido de como viver em harmonia com o planeta.

Como uma elaboração da metáfora da amnésia podemos considerar a possibilidade de uma "amnésia traumática". Nós sabemos por estudos dos efeitos do abuso infantil e estupro, de batalhas, acidentes e desastres naturais, onde a pessoa experimenta o trauma numa posição completamente desamparada, que a memória da experiência pode ser completamente perdida e ainda assim efeitos físicos e sintomas no corpo, tal como pesadelos e ataques de pânico, podem persistir. Se esta metáfora requer para a amnésia da humanidade um conhecimento anterior de nossa interdependência relacional, então talvez tenha havido algum evento que tenha ameaçado de uma forma terrível o nosso senso de fazer parte e o nosso senso de harmonia (METZNER, 1995).

Por que o homem insiste em destruir(-se) a natureza? O que aconteceu para que o homem se esquecesse de seu relacionamento com Gaia? Alguns autores elaboraram hipóteses para responder a essas perguntas:

- Velikovsky (1982) entende que o esquecimento é resultado de colisões planetárias da época pré-histórica, que originou medo e insegurança permanente.
- Berry (1988) entende que os homens se tornaram autistas ante a visão mecanicista cartesiana. O homem se tornou cego para a presença psíquica do planeta. E mais, mataram-se vozes e histórias, fontes que alimentaram nossos ancestrais.
- Boff (1995) remete a crise ecológica à crise do paradigma civilizacional. Segundo o autor, na visão reducionista de estar *sobre* as coisas parece residir o mecanismo fundamental da crise civilizacional. A vontade de tudo dominar hoje nos faz assujeitados aos imperativos de uma Terra degradada.
- Morin (2000b) entende que desde Descartes, o ser humano pensa contra a natureza, certificado de que sua missão é dominá-la, conquistá-la, impondo-se unilateralmente sobre a terra e os seus seres e recursos.

Ética, reciprocidade ambiental e alteridade

As dramáticas reviravoltas políticas e ecológicas dos últimos anos colocou o ser humano em um ponto crucial na história da Terra: ou

estimula-se o desenvolvimento de uma cultura enquanto contexto para o desenvolvimento de uma reciprocidade ambiental, baseada na ética ou irá se caminhar para a destruição do planeta.

Guattari (2006) propõe uma ética ecosófica, ou seja, uma ética que vincule e articule os três registros ecológicos, quais sejam: o do meio ambiente físico, o das relações sociais e o da subjetividade humana, também conhecidos como ecologia mental, ecologia social e ecologia ambiental. Segundo este autor, as três ecologias devem ser articuladas a partir de um projeto humano comum, ou seja, um projeto contínuo de “ressingularização”, em que a um só tempo os indivíduos se tornem mais solidários e cada vez mais diferentes, o que poderia ser estendido às relações sociais e ao meio ambiente.

O objeto da ecosofia não é apenas a dimensão do meio ambiente como sinônimo de natureza. Ao defender a perspectiva da natureza, coloca em condição de igualdade a qualidade das relações sociais, bem como a qualidade das subjetividades que operam interior e exterior aos indivíduos. Assim, o olhar ecosófico designa uma abordagem integrada da existência, em direção a soluções que respeitem o equilíbrio desse complexo sistema no qual estamos inseridos. É uma política de inclusão, de conectividade empática, onde há espaço para outras formas de crescimento além do produto nacional bruto citado pelos economistas; há um crescimento espiritual e psicológico esperando para ser explorado e desenvolvido (GUATARRI, 2006).

O que a ecopsicologia tem a oferecer é a promessa de conexão: o interior com o exterior, o um com o Outro, o comum com o sagrado, a pessoa com o planeta. Somente pelo movimento de protesto contra a subjetividade capitalística, denominada por Guattari (2006) de movimento de singularização, é que emerge um devir diferencial que rejeita a subjetivação capitalística [sistema de produção].

Nós, seres humanos, surgimos e nos desenvolvemos na terra com intimidade, que gerou nossa identidade com Gaia. Somos parte da natureza e estamos ligados à ela e aos nossos semelhantes, ainda que distintos de nós: feitos com outros tons de tinta, sendo por isso mesmo, nossos complementares. Reconhecer esse elo é a verdadeira alteridade.

A visão de sustentabilidade que acompanha a ecosofia está alinhada com o dinamismo arquetípico da alteridade de Byington (2005), onde se cria um estado ético, de felicidade e paz para a humanidade e o planeta, numa relação dialética, criativa, igualitária, integrada e intercambiável do eu com o outro e do eu com a natureza.

No ciclo da alteridade, a igualdade, a liberdade e a fraternidade surgem através da relação do eu com o outro, da aceitação e do respeito

quando se aceita o eu certo e o eu errado, assim como o outro certo e o outro errado. Isso significa que, no ciclo da alteridade, o ser humano é capaz de relacionar as polaridades, o eu e o outro (bem como as coisas entre si), de forma dialética, criativa, igualitária e intercambiável. Comparando aos outros ciclos, que ora predomina uma polaridade em detrimento da outra, aqui existe um relacionamento entre as duas polaridades objetivo e subjetivo, de forma harmoniosa e construtiva.

É pelo ciclo da alteridade que começa o caminho da individuação do ser humano, que "consiste no desenvolvimento pessoal e na realização a mais plena possível da personalidade, representada pelo "símismo" (JUNG, 2003, p. 124). Assim, atribuem-se as seguintes características do arquétipo da alteridade: a igualdade, a fraternidade, a tolerância, a compreensão, a convivência, o encontro, a fé, a esperança, a caridade, a amorosidade da troca e a busca do encontro mutuamente frutificado. "Importante não é a casa onde habitamos. Mas, onde, em nós, a casa habita." (COUTO, 2003).

Inconsciente do Mundo

Figura 3.10 – A deusa Kali e o nascimento do universo (estatueta indiana do séc XVIII).



Fonte: Art Renewal Center.

Lovelock (1989) propõe um modelo globalizado na forma de Terra viva. A hipótese de Gaia trata o planeta Terra como um único

organismo e o ser humano, enquanto indivíduo e espécie, parte dele. A psique humana, assim, é parte integral da teia da natureza e de um sistema mais amplo que a contém e esta contida nela.

Para Maffesoli (2007, p. 158) “Conhecer-se é ‘nascer com’ o mundo e os outros. O homem contém o mundo inteiro”. É a partir do ato de conhecer que surge o mundo (MATURANA & VARELA, 2003), conforme pode-se observar na figura 3.10, onde a deusa indiana da destruição (Kali) concebe o universo.

A psicologia pode contribuir com conhecimento novo ao campo contemporâneo de psicologia aplicada tentando responder à pergunta: "O que se pareceria a psicologia estado baseada em uma visão mundial do centro da natureza em lugar do centro do homem"? Uma perspectiva de psicologia natural exigiria adições a noções estabelecidas sobre psique, projeção, patologia, e tratamento. (AIZENSTAT, 1995).

Para Jung (1991), a projeção consiste em um método não intencional, involuntário, no qual o indivíduo projeta nos objetos externos o que está acontecendo na sua psique inconsciente. Os conteúdos inconscientes são vivenciados nos objetos externos, como se pertencessem ao próprio objeto. É esse fenômeno que está na base da astrologia, quando o homem projetava nas estrelas e nos planetas características de seu temperamento e na alquimia, quando o homem projetava nos acontecimentos químicos de laboratório, a psicologia do inconsciente.

A atividade de projeção seria imaginada como acontecendo em um campo de intersubjetividade no que inclui os fenômenos do mundo um campo no qual um objeto, planta, ou animal poderiam projetar seus objetos particulares sobre nós. Uma vez "colocado" dentro um psíquico: paisagem que reflete o mundo natural, um, o indivíduo sentiria localizado dentro, "um lugar para ser," capaz de perceber que a natureza tem uma atração natural (AIZENSTAT, 1995).

Essa interação entre o homem e a natureza mediada pelo diálogo encontra-se na base do conceito de “Inconsciente do mundo”, termo atribuído a relação existente entre os fenômenos psíquicos e os fenômenos do mundo, da natureza. Para Aizenstat (1995) trata-se de um reino ecopsicológico. Este reino é mais amplo que os “tradicionais” inconsciente pessoal e coletivo. Esta linha de pensamento admite a idéia de uma conexão complexa entre todos os fenômenos e coisas do mundo.

Roszak (2001) estende a noção junguiana de inconsciente coletivo, estabelecendo a conclusão racional de que o que esse termo implica é “o mundo”. Uma harmonia individual com seu ou sua

“próprio(a) ser profundo(a)” requer não só uma viagem ao interior mas uma harmonização com o mundo do meio-ambiente.

O inconsciente coletivo, para Jung, estende-se além dos grandes símbolos oníricos, além das repercussões da história ancestral. Inclui as ondulações do solo, o fluxo e o refluxo da cidade, moda, linguagem, preconceitos, coreografias que regem a alma desperta e as imagens que a determina (HILLMAN & VENTURA, 1995).

... de maneira inesperada, um espaço sem limite, pleno de uma indeterminação espantosa, que parece não ter nem interior nem exterior, nem alto nem baixo, nem aqui nem lá, nem meu nem teu, nem bem nem mal. É o mundo da água onde paira, suspenso, tudo o que é vivente, onde começa o reino do “simpático”, alma de tudo o que vive, onde eu sou inseparável disso ou daquilo, onde eu sinto o outro em mim e onde o outro me sente enquanto sendo eu [...] O inconsciente coletivo é tudo salvo um sistema pessoal fechado, é uma objetividade vasta como o mundo e aberta ao mundo inteiro [...] Lá, no inconsciente coletivo, eu estou ligado ao mundo numa ligação tão mais imediata... (JUNG, apud MARONI, 2002, p. 51).

Figura 3.11 – Imagem alquímica de Gaia (1618, Maier, *Atalanta Fugiens*).



Fonte: EDINGER, 1972.

A figura demonstrada acima, do século XVII, mostra o indivíduo como o planeta terra, um grande símbolo do arquétipo materno positivo, ou seja, a mãe que nutre e alimenta os seus filhos, o inconsciente coletivo, fonte de toda a criatividade humana.

Quando aceitamos este ponto de vista temos que supor que a vida é realmente um “continuum” e destinado a ser como é, isto é, toda uma tessitura na qual as coisas vivem com ou por meio uma da outra.

Assim, árvores não podem existir sem animais, ou animais sem plantas, e talvez animais não possam ser sem o homem, ou o homem sem animais e plantas, e assim por diante. E sendo a coisa inteira uma tessitura, não é de admirar que todas suas partes funcionem juntas [...] porque são parte de um “continuum” vivo” (JUNG, 1976, p.180).

Para Hillman (1995a), se a psicologia é o estudo do sujeito, e se os limites deste sujeito não podem ser estabelecidos, então ela se funde quer queira quer não com a ecologia. A idéia de que a psicologia de profundidade funde-se com a ecologia pode significar que para entender os males da alma hoje nos voltamos para os males do mundo, seu sofrimento. A mais radical desconstrução da subjetividade, chamada “deslocar o sujeito”, hoje estaria recolocando o sujeito de volta no mundo, ou recolocando o sujeito em conjunto com o mundo.

Figura 3.12 – A praia encantada (Salvador Dali).



Fonte: www.allposters.pt.

Ainda para Hillman (1995a), o ser mais profundo não pode ser confinado ao “aqui dentro” por que não podemos estar certos de que ele não está, também ou até mesmo, inteiramente “além”. Por exemplo, na figura abaixo pode-se ver a “praia encantada” de Dali. Há limites? O que está dentro e o que está fora?

Hillman (1995a) sustenta algumas de suas idéias respaldadas no seguinte questionamento: Se nós não podemos mais estar certos que somos quem nós lembramos que somos, onde, então, fazemos o corte entre “eu” e “não-eu”? Tal corte ocorreu ao longo da história em uma tentativa de buscar separar, peneirar e moldar o homem como um ser superior dotado de consciência e por isso diferente de todo o mundo. Como cientistas, falhamos. Esta separação tem atingido o mundo organizacional, uma vez que o mesmo é movido, ainda, pela máquina humana. A questão é que a referida máquina funciona a luz de uma subjetividade, a qual os sistemas filosóficos de tentativa de explicação da mesma estão tentando identificar aonde inicia e aonde termina o homem.

(...) Levou muito tempo para que a terapia aprendesse que o corpo é psique, que o que ele faz, como se movimenta e suas sensações são psique. Ultimamente, a terapia vem aprendendo que a psique está totalmente nos sistemas relacionais. Não se trata de um radical livre, uma mônoda autodeterminada. Falta agora ela perceber que a cidade onde o corpo vive e se movimenta, e onde a rede relacional é tecida, também é psique... (HILLMAN & VENTURA, 1995, p. 84-85).

O homem não está mais sendo estudado como um corpo que trabalha e tem sentimentos. Esse modelo está se desestruturando porque o homem moderno tem si mostrado um ser atemporal, assim como os mitos, encenando a história como ela ocorreu e ocorrerá sempre no tempo infinito das idéias e da imaginação. Para Hillman (1995a), a preocupação com a alma invisível e habitada subitamente muda para uma preocupação com a 'intimidade' e 'interioridade' do próprio mundo. O autoconhecimento que a psicologia profunda oferece não é suficiente se as profundidades da alma do mundo são negligenciadas.

A ecopsicologia tem como um dos seus pilares, e talvez o mais característico, a idéia de imaginário do mundo. Assim como o pensamento complexo, o inconsciente ecopsicológico aparece para desconstruir o paradigma de que estamos isolados do mundo, mas ao

contrário, somos seres conectados entre nós mesmos e também com a natureza.

O que temos na cidade não é meramente o aspecto político, econômico ou arquitetônico. Também não é o "o meio ambiente": é a psicologia. Tudo o que está fora é você. O inconsciente coletivo, disse Jung, é o mundo, e - ele também disse - a psique não está em você, mas você está nela...A cidade é mais que camadas de ozônio e dias de sol; ela tem alma (HILLMAN & VENTURA, 1995, p. 84-85).

Com isso, pode-se abrir questionamentos para o mundo do trabalho. O que a natureza está falando para as multinacionais e governos quando modificam o meio ambiente? Como anda o imaginário dos homens de paletó e gravata? Os mitos organizacionais estão cumprindo o seu papel de humanização das relações de trabalho ou permanecem em processos repetitivos de morte sem renascimento? Como sair do eterno fluxo da tragédia do imaginário e se entregar sem medo à possibilidade de mudar? Estes questionamentos passam a se tornar pertinentes a partir do pensamento de que todas as coisas são animadas pela psique. Na dimensão do inconsciente do mundo, as naturezas interiores subjetivas dos seres do mundo são experienciadas como imagens de sonhos na psique humana.

A nova geração de Psicólogos Profundos tendo uma visão mais ampla da vida psíquica e abrindo para uma realidade em que todas as criaturas e coisas são animadas por psique. Esta atitude requer uma mudança ultrapassando a psique humana pessoal-particular para uma relação psíquica ativa com outras espécies e coisas em nossa Terra. O foco está na relação entre ego e ser, com sua ênfase na cultura ou pessoa individual. Expandindo para incluir a contemplação de ser e mundo. A partir da perspectiva do inconsciente do mundo tudo tem profundidade psíquica e está sonhando - animado ou inanimado, feito ou não pelo homem.

Para construir um perfil sustentando a nossa relação com o mundo, temos que recuperar uma sensibilidade e consciência. Espontaneidades que estejam informadas pela psique da natureza.

A psicologia pode tomar o caminho mais amplo, contudo, estendendo o seu horizonte, aventurando-se para o interior de uma maneira

menos literal: *sem separações*. O interior estaria em qualquer lugar: qualquer lugar que nós observamos e ouvimos com um ouvido e um olho psicológicos. O mundo inteiro transforma-se em nosso consultório, nosso *petri dish*. A psicologia seguiria as áreas dos naturalistas, botânicos, oceanógrafos, geólogos, urbanistas, designers, com as intenções ocultas, a latente subjetividade de regiões que o velho paradigma considerava unicamente objetivas, além da consciência e da interioridade. O caminho mais amplo é também uma via de duas mãos. Além de entrar no mundo com seu olhar psicológico, ele também deixaria o mundo entrar na sua província, admitindo que ares, águas e lugares desempenham um papel tão importante nos problemas que a psicologia enfrenta quanto os humores, as relações e as memórias (HILLMAN, 1995a, p. xxii).

Essa fusão do sujeito com a natureza, recolocação do sujeito de volta no mundo, já sugerindo pela psicologia analítica e arquetípica (Jung e Hillman), faz parte de um movimento chamado por Maffesoli de “retorno ao animismo”. Na época atual, a transgressão consiste em estar atento ao retorno do primitivo, que podemos compreender como preocupação com o primordial. O corpo social é um metabolismo vivo. E, como tal, tem variações, ritmos específicos, múltiplas acentuações. Entre eles, certamente, o chamado do enraizamento, o regresso para a origem. Hoje se assiste à superação do egocentrismo que foi o elemento essencial da tradição ocidental em geral, e da modernidade em particular. Do fervilhar existencial às diferentes audácias científicas, o que está em jogo é uma mutação de grande envergadura (MAFFESOLI, 2007).

Tais colocações conduzem à sabedoria das palavras do chefe Seattle que, da mesma forma, antevia os riscos que poderiam advir da quebra do vínculo entre natureza e espírito:

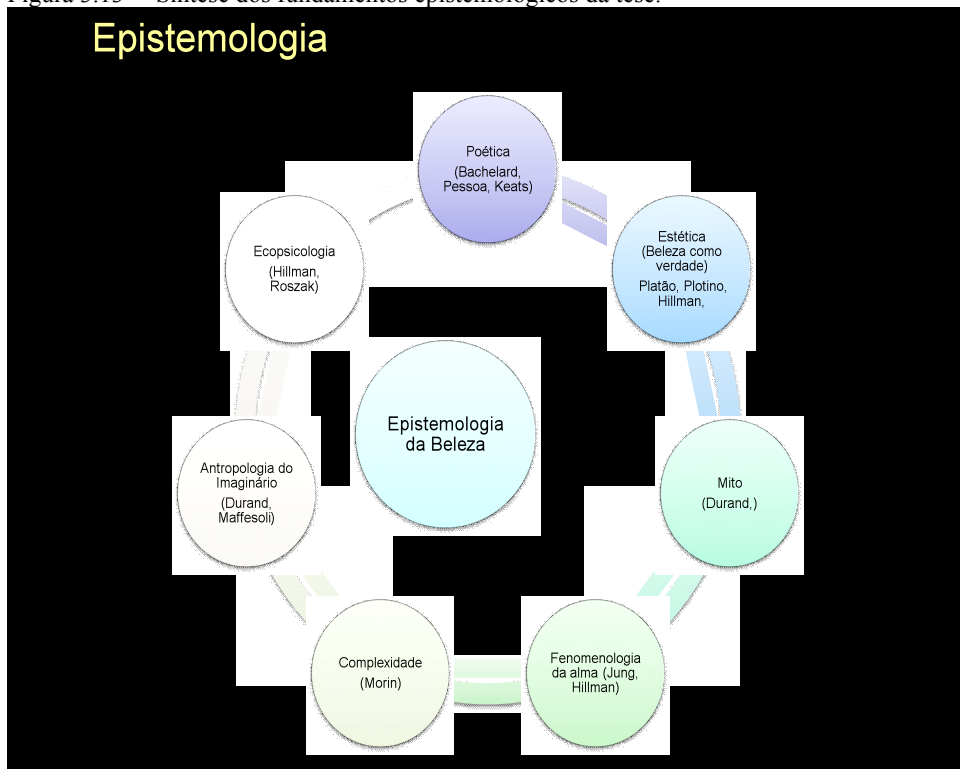
Ensinarão vocês às suas crianças o que ensinamos às nossas? Que a terra é nossa mãe? O que acontece à terra acontece a todos os filhos da terra. O que sabemos é isto: a terra não pertence ao homem, o homem pertence à terra. Todas as coisas estão ligadas, assim como o sangue nos une a todos. O homem não teceu a rede da vida, é

apenas um dos fios dela. O que quer que ele faça à rede, fará a si mesmo.... O que acontecerá quando os cantos secretos da floresta forem ocupados pelo odor de muitos homens e a vista dos motes floridos for bloqueada pelos fios que falam? Onde estarão as matas? Sumiram! Onde estará a águia? Desapareceu! E o que será dizer adeus ao pônei arisco e à caça? Será o fim da vida e o início da sobrevivência (Chefe Seattle [1852] *apud Campbell*, 1998, p. 34).

3.6 CONCLUSÃO

Neste capítulo procurou-se demonstrar os fundamentos epistemológicos necessários para a construção da teoria proposta nesta tese. A figura abaixo procurou demonstrar de forma resumida, os principais fundamentos epistemológicos do presente trabalho, com alguns autores relacionados a cada um deles. Utilizamos a epistemologia da beleza, que junto ao arcabouço conceitual do Círculo de Eranos; da hermenêutica simbólica de Durand; da ecopsicologia e da psicologia ou fenomenologia da alma (Jung e Hillman), buscando elucidar, enriquecer, ampliar e aprofundar os significados ocultos do símbolo, a fim de atingir sua integração na consciência.

Figura 3.13 – Síntese dos fundamentos epistemológicos da tese.



Fonte: a autora.

Discute-se a possibilidade de pesquisa qualitativa, considerando a linguagem do inconsciente diferente da linguagem da consciência: simbólica e passível de exegese através dos seus produtos. O produto do inconsciente proposto para exegese são os mitos vivenciados no cotidiano.

O método a ser utilizado é o fenomenológico, onde preocupa-se com a descrição direta da experiência imagética tal como ela é. A realidade é entendida como o compreendido, o interpretado, o comunicado, o vivenciado.

CAPÍTULO 4 - VISÃO DE HOMEM

4.1 INTRODUÇÃO

Vivemos em uma época de mudança do paradigma científico, uma radical e profunda reforma do pensamento, que supera todas as formas de reducionismo, inclusive, na imagem de ser humano na qual se deseja investir, sujeito capaz de trilhar um caminho profundo ao viver em organizações do futuro, complexas e imprevisíveis.

A partir do início do século, a ciência passa a conviver com a desordem e incerteza, em um momento de encruzilhada epistemológica.

A ciência, rainha da ordem, tornou-se uma ciência que busca fazer dialogar a ordem com a desordem, e isso é evidentemente um fenômeno que tem um papel nessa espécie de renovação epistemológica que se inicia com Bachelard e Popper” (MORIN, 1999, p. 24).

A imagem de ser humano produzida pelo humanismo clássico, um sujeito unidimensional, reflexivo e constituinte, transcendental, cuja epistemologia está baseada na metáfora do espelho, tende a desaparecer. “Junto com esse homem morrem os absolutismos: a razão absoluta, a objetividade absoluta, a verdade absoluta” (ROGER, 1999, p. 95). Para Morin (1992), é necessário abandonar o humanismo que faz do homem o único sujeito num universo de objetos e que tem como ideal a conquista do mundo.

Esse sujeito do conhecimento unidimensional, presente no cartesianismo, vai ser desqualificado pela psicanálise, que pergunta pelo sujeito do desejo, sujeito da enunciação. Com a desqualificação surge a divisão, entre o enunciado e a enunciação, assim como em consciente e inconsciente. Rompe-se aí a unidade do sujeito, ao separar-se o dito do dizer e o “eu falo” do “eu sou”. Nesse raciocínio, Lacan opõe-se a Descartes com a inversão da máxima: “Penso onde não sou, e portanto sou onde não penso” (REMOR, 2002, p. 89).

Emerge na pós-modernidade uma necessidade de hominizar o humanismo baseando-se não do mito do homem sobrenatural, mas na metáfora do “anti-mito complexo do homem biocultural”. Esse ser humano complexo, pluridimensional de Morin (2000a), traz em si um conjunto de características antagônicas e bipolares. Ao mesmo tempo em que é sábio, é louco; é prosaico e é poético; é trabalhador e lúdico; é

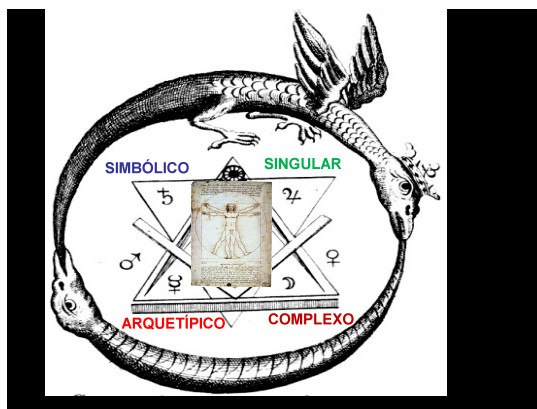
simultaneamente empírico e imaginário. Vive de muitos jeitos e se apresenta de várias maneiras. É unidade e diversidade; é multiplicidade, pluralidade e indissociabilidade; é corpo, idéias e afetividade. É um *homo complexus*.

O sujeito complexo é produto da dialógica na relação consigo, com o outro e com o universo, isto é como uma unidualidade ou identidade complexa. Ele não se encontra no puramente racional, nem no puramente demente, nem só no social ou biológico, tampouco no puramente psicológico-individual. O ser humano emerge da dialógica e da recursividade entre estes diferentes níveis. Quando reduzimos o homem a um destes níveis, dissolvemos o ser do homem, solvência esta que é a marca do estruturalismo nas ciências humanas (ROGER, 1999).

O propósito do presente capítulo é apresentar uma visão complexa e multidimensional de ser humano, utilizando como suporte teórico a psicologia profunda de Carl Gustav Jung. Autores como Morin, Castoriadis, Hillman, Maturana, Maffesoli, Woolger, Grof, dentre outros, trazem contribuições para essa conceituação.

No recorte deste estudo pretende-se construir uma imagem de ser humano multifacetado, arquetípico e simbólico, singular, inacabado, livre e complexo, em busca de sentido e transcendência, indivíduos que constroem a si mesmos e as organizações em redes de conversações, num projeto multidimensional e inacabado, conforme podemos observar na figura abaixo.

Figura 4.1 – O ser humano contemporâneo, na visão simbólico-arquetípica.



Fonte: a autora.

Em torno desse homem quaternário, que tem as faces simbólica, singular, arquetípica e complexa, encontra-se o símbolo da *uróborus*, a serpente alquímica que morde o próprio rabo, representando a circularidade do processo de individuação, meta do vir a ser desse sujeito contemporâneo.

4.2 O SUJEITO DIVIDIDO – A REDESCOBERTA DO INCONSCIENTE

Em inícios do século XX, com o conceito de inconsciente, Freud inaugurou uma nova etapa da relação do homem consigo próprio e com a sociedade. Para Boechat (2004), o movimento psicanalítico, ao trazer a noção de inconsciente como um novo instrumento de conhecimento para o homem moderno, deu continuidade à busca, já presente entre os filósofos do romantismo, de uma cura para as grandes cisões consciente/inconsciente, sujeito/objeto, alma/corpo, espírito/matéria, polarizações típicas da modernidade.

No entanto, o mesmo desejo de cura gerou uma visão fragmentada, dicotômica do ser humano. Com o conceito de inconsciente, o homem deixou de ser concebido como próximo de si mesmo, e passou a ser considerado como dividido, e por causa desta divisão, já não plenamente capaz de controle sobre si mesmo. O desencantamento com a autonomia e a autoridade da razão é anunciado por Freud, através da demonstração que o eu racional não é senhor nem mesmo em sua própria casa. O corte epistêmico, que culmina na psicanálise, cinde o sujeito, que agora não é mais o soberano das suas vontades.

Esse sujeito dicotômico e civilizado tem uma dimensão consciente (apolínea) e outra inconsciente (dionisíaca) (HILLMAN, 1984) ou como diz Bachelard (2006), um sujeito com dois centros: um diurno e um noturno. Essa dualidade é o elemento básico de muitos contos, que reconhecem e encenam a parte obscura do ser humano, não se limitando ao ideal solar, racional e unilateral. Podemos ver esse sujeito dividido na lenda do Graal, quando Gauvain luta com Percival e reconhece que lutou consigo mesmo. Combate que podemos ver também no confronto de Gilgamesh e Enkidu (MAFFESOLI, 2004a).

A figura 4.2 representa o homem dividido. Nesta pintura de Botticelli, a deusa da sabedoria grega Pallas Athena tenta domesticar um centauro, figura mítica que faz analogia com um ser dividido (metade homem e metade animal, metade razão e metade instinto).

Figura 4.2 Pallas Athena e o centauro (Sandro Botticelli).



Fonte: wikipédia.

O poeta português Fernando Pessoa (1986) chama o ser humano de animal irracional complexo. Para ele o subconsciente, inconsciente, é que dirige e impera, no homem como no animal. A consciência, a razão, o raciocínio são meros espelhos. O homem tem apenas um espelho mais polido que os animais que lhe são inferiores. Sendo assim, toda a vida social procede de irracionalismos vários, sendo absolutamente impossível (exceto no cérebro dos loucos e dos idiotas) a idéia de uma sociedade racionalmente organizada, ou justiceiramente organizada, ou, até, bem organizada.

A emocionalidade do ser humano, o dionisiaco, escapa à injunção moral. Ela repousa sobre uma “base antipredicativa, pré-categorial” (DURAND, 1997, 2004), que corresponde ao inconsciente.

Freud, utilizando a via régia dos sonhos e da associação livre, deu um primeiro passo (para o interior do homem), definindo a dimensão inconsciente do sujeito como a soma total dos desejos

incompatíveis e reprimidos. Jung (1998), conforme já citado anteriormente, nas pegadas de Freud, dando um segundo passo, caminha mais um pouco, chama o inconsciente estudado por Freud de pessoal (para diferenciá-lo do coletivo), e inclui nessa dimensão, além dos fatos reprimidos, esquecidos, percepções subliminares.

Para González Rey (2007), apesar da psicanálise criada por Freud propor um olhar mais processual e complexo sobre a representação da psique, apresenta dificuldades na definição ontológica da sua proposta, ainda vinculada aos modelos dominantes na fisiologia e na física da época. A idéia de um inconsciente encapsulado, o qual não se desenvolve qualitativamente por meio de novas experiências capazes de produzir modificações significativas do material reprimido, dificulta o avanço na especificidade ontológica dos processos subjetivos humanos.

É na contraposição à idéia de um inconsciente encapsulado que Jung desenvolve o conceito de uma dimensão inconsciente coletiva e criativa (MARONI, 2002), que além de conter desejos, memórias e instintos reprimidos, o inconsciente está sempre agrupando e reagrupando símbolos e imagens, produzindo sem cessar sonhos e fantasias, funcionando como uma matriz autônoma criadora da vida psíquica normal. (GRINBERG, 1997, p. 82).

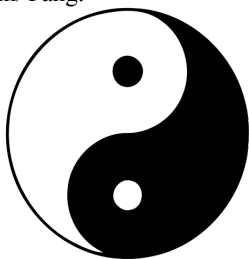
Para Rolnik (1995), o inconsciente é a dimensão da nossa personalidade em que se produzem as diferenças, nosso desassossego. Para ele, visível e invisível expressam, desse modo, dois processos de subjetivação, vetores da subjetividade que Rolnik identifica como homem da moral e homem da ética: o primeiro é o homem da consciência, que nos possibilita operar no mundo vigente. O homem da ética, em contrapartida, é o vetor de nossa subjetividade que transita no invisível: É o homem do inconsciente: operador da produção de nossa existência como obra de arte. Ele também guia nossas escolhas, só que selecionando o que favorece e o que não favorece a vida, tendo como critério a afirmação de sua potência criadora – daí porque chamá-lo de “ético”.

No entanto, um dos pontos nevrálgicos na visão dual do ser humano é a linha divisória consciente-inconsciente, criticada por alguns autores e tentando ser atenuada pela visão junguiana e da complexidade. Para Jung (1998), entre a consciência e o inconsciente não há demarcação precisa, com uma começando onde o outro termina. Seria antes o caso de dizer que a psique forma um todo consciente-inconsciente.

Morin (1975, p. 118-119) nos convida a dialogar com a psique consciente-inconsciente: “Somos chamados a procurar alguma ligação

consubstancial entre o homo faber e o homem mitológico; entre o pensamento objetivo - técnico - lógico - empírico e o pensamento subjetivo - fantástico - mítico – mágico...”.

Figura 4.3 – Símbolo do Yin/Yang.



Fonte: wikipédia.

Para Matte Blanco (1988), há na própria estrutura do ser humano, uma antinomia fundamental que resulta da co-presença de dois modos de ser que são incompatíveis e apesar disso existem e aparecem juntos no mesmo motivo: uma natureza simétrica e outra assimétrica. O processo consciente-inconsciente surge como um *continuum* formado por diferentes proporções desses dois códigos: o consciente divisor, com predominância de assimetria, e o inconsciente indivisível, com proporção significativamente maior de simetria. Embora distintos entre si, cada estrato está presente de maneira misteriosa em todos os estratos mais superficiais. O indivisível está lá, embora invisível. É o símbolo do yin/yang, onde cada lado contém o outro.

Vygotski (1991) considera completamente lícito falar do psicologicamente consciente e inconsciente, o inconsciente sendo potencialmente consciente. Para ele a psique deve ser considerada como parte integrante de um processo complexo que não se limita em absoluto a sua vertente consciente. Consciente e inconsciente, nesta perspectiva, não corresponderiam a instâncias psíquicas, mas fundamentalmente a características da própria atividade humana, seja esta objetivada sob a forma de palavra, gesto, expressão ou outro signo qualquer.

Hillman (1984), da escola arquetípica, critica a visão dualista consciente/ inconsciente. Apresentando uma visão mais desconstrutora, ele tenta remover as arestas que separam essas duas instâncias. Ele sugere que abandonemos os termos consciente e inconsciente, substituindo-os por estruturas arquetípicas de comportamento e fantasia, cada uma das quais possui graus de percepção e nenhuma delas é melhor

(mais consciente) do que a outra, porque cada uma é determinada por seu próprio Deus e sua própria Deusa.

De todos os termos da linguagem analítica que estivemos reverenciando, “inconsciente” é o primeiro que devemos renunciar...É útil só no âmbito de uma fantasia de opostos entre os quais a psique é inteiramente dividida entre cabeça e corpo, ego e sombra, lado diurno e lado noturno. Manter este termo significa manter a fantasia dos opostos, o que por sua vez favorece uma cisão íntima em cada um de nós: de um lado, consciente, de outro, inconsciente... (HILLMAN, 1984, p. 155).

O que durante todos esses anos temos chamado consciência é, com efeito, a modalidade apolínea que o herói solidificou num ego forte e que predetermina a natureza do dionisíaco em razão de sua própria tendência. Torna-se, então, injustificável dar o nome consciência para a condição seca e ensolarada da psique, onde predomina uma ausência quase total de determinantes instintivos (HILLMAN, 1984) .

A postura de Hillman está alinhada com uma visão de homem pos-estruturalista, na qual o sujeito é considerado em uma pluralidade de representações que se formam fora da consciência e ficam encerrados no íntimo do ser. A consciência deixa de ser o centro da representação do mundo. A autoconsciência passa a ser considerada um conjunto sistemático de consciências parciais (PIERI, 2005). É essa visão que conheceremos em seguida.

4.3 O SUJEITO MULTIFACETADO

Para Hall (1996), as velhas identidades, que por tanto tempo estabilizaram o mundo social, estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno, até aqui visto como um sujeito unificado.

A redescoberta do inconsciente pela psicanálise de Freud dividiu o ser humano, porém é com a psicologia analítica de Jung que esse sujeito torna-se múltiplo, constituído por inúmeros arquétipos e complexos, personificados nas diversas subpersonalidades que compõem a psique, uma delas constituindo o ego, que rege a consciência. Há um sujeito composto de várias identidades – às vezes, contraditórias e não-resolvidas, definidas arquetipicamente.

As várias identidades do sujeito, chamadas por Wilber (2002) de subpersonalidades do eu, na maioria das vezes, são vivenciadas como vozes vocais ou subvocais no interior da pessoa, que competem por atenção e por predominância comportamental, formando um tipo de sociedade subconsciente de eus que precisa ser negociada pelo eu proximal em qualquer um dos seus estágios.

A consciência, na visão de Wilber (2002) é composta de um eu proximal, que corresponde ao eu observador, analogizado com o complexo do ego da psicologia junguiana, e de um eu distal, um eu que é observado, composto por coisas objetivas que podemos ver ou conhecer a nosso respeito, ou seja a consciência é observadora e observada, simultaneamente. O eu total, neste modelo, corresponde à soma desses eus, juntamente com as subpersonalidades do subconsciente, este entendido como a parte psíquica irracional, pré-pessoal, correspondendo ao *id* freudiano e ao inconsciente junguiano.

Essas subpersonalidades são fragmentos autônomos da personalidade, que, inclusive, podem estar em diferentes níveis de desenvolvimento psíquico. Podemos ter facetas da consciência em muitos níveis diferentes de ética, de visões de mundo, de defesas, de patologias e assim por diante (WILBER, 2002). Um senso do eu proximal, que em indivíduos normais chamamos de ego forte, é essencial para integrar e equilibrar esses outros eus que povoam o inconsciente (WOOLGER, 1997).

As várias identidades arquetípicas do sujeito, chamadas por Castoriadis (1999) de micro-sujeitos ou sub-sujeitos, formam o inconsciente, cada um agindo por sua conta, com finalidades próprias, cada um deles possuindo (constituindo, criando) seu mundo, seus objetos, suas finalidades e suas avaliações. A psique, então, seria uma totalidade de sub-esferas psíquicas em que cada uma delas persegue seus próprios fins e é capaz de impor as suas idéias, desempenhando papéis importantes no drama que é o que Jung chamou de processo de individuação, a maneira pela qual cada um vem a ser o que realmente é.

As subpersonalidades do indivíduo podem ser visualizadas na figura X, onde se observa uma pintura de Frida Kahlo intitulada “O nascimento de Moisés”. Pode-se observar na pintura de Frida, desde facetas mais primitivas da psique, nos estratos mais inferiores do desenho, passando por líderes religiosos, a exemplo de Gandhi, até chegar na esfera dos deuses. Ou seja, o ser humano tem a humanidade dentro de si.

Figura 4.4 – O nascimento de Moisés (Frida Kahlo).

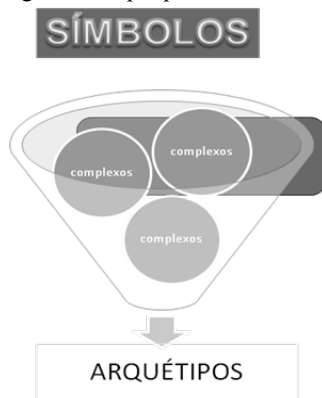


Fonte: wikipédia.

Para Maffesoli (2004a), o drama corresponde às teatralidades cotidianas, onde a multiplicidade no interior do ser humano opera. Enquanto que a razão dogmática quer impor a unidade para esse indivíduo fragmentado, os sentimentos e afetos conduzem-no à turbulência, ao desconforto (e à riqueza) da multiplicidade. Esse sujeito múltiplo em si mesmo não se reconhece na rigidez social.

O sujeito da psicologia junguiana é visto como uma constelação de arquétipos, sendo o ego (o eu proximal de Wilber) apenas um planetinha no vasto mundo do universo, que é a psique. Nesse olhar, o indivíduo tem uma alma, que é considerada múltipla, uma unidade viva, organizada, dinâmica e multifacetada. Corresponde à uma estrutura plural e indeterminada, um sistema formado por múltiplas unidades que se agrupam de forma diferenciada, ou melhor, um conjunto estrutural indeterminado e interminável constituído pela interação de inúmeros complexos (PIERI, 2005), já descritos no capítulo 2 e demonstrados na figura abaixo.

Figura 4.5 – O modelo junguiano da psique.



Fonte: SILVEIRA; FIALHO, 2009.

Os complexos junguianos, que se expressam na personalidade humana como símbolos, são comparados às subpersonalidades do eu de Wilber (2002); às sub-esferas psíquicas de Castoriadis (1999); aos COEX de Grof (2000) e aos complexos cármicos de Woolger (1997), conforme veremos adiante. Correspondem à personalidades divididas, parciais e independentes, que compõem o nosso inconsciente e afetam drasticamente as nossas escolhas, o nosso comportamento e os nossos relacionamentos. Mais recentemente, Hillman e diversos pós-junguianos contemporâneos, que enfatizam a importância do personificar em psicologia profunda, dizem que os complexos aparecem na clínica personificando uma multiplicidade de figuras internas que representam diversas experiências, ou seja, os complexos são personificados, formando subpersonalidades (BOECHAT, 2004). Stein (2000) refere-se ao espaço psicológico da experiência dos complexos como *o interior povoado*. Para Parfitt (2003), isso significa dizer que o ser humano apresenta personalidades múltiplas.

Hillman (1995) vê a personalidade humana como policêntrica, o que significa que não somos mais seres únicos, à imagem de um deus único, mas sempre constituídos de partes múltiplas: criança travessa, herói ou heroína, autoridade controladora, psicopatia anti-social e daí por diante (AVENS, 1993). Quando o inconsciente é examinado, descobrimos um mundo de heróis, tiranos, escravos, rainhas, mercadores, charlatães, sedutoras, bodes expiatórios, sacerdotes, generais, senhores, camponeses e assim por diante. Cada uma dessas

figuras é um complexo personificado que habita os melodramas internos de nossos sonhos e fantasias (WOOLGER, 1997).

Figura 4.6 - Conceito de homem a partir da psicologia analítica.



Fonte: a autora, adaptada da figura, cuja fonte encontra-se em www.omnipotentuniverse.com.

Hillman (1995) acredita que só uma psicologia baseada no entendimento de como essas imagens arquetípicas formam todas as atividades culturais e criativas – artes, ciência, religião, política e filosofia – pode fazer justiça às realidades múltiplas que chamamos de alma.

Dessa forma, com a visão de “alma politeísta”, em Jung, o conceito de homem se amplia. Somos um universo repleto de constelações estelares, que correspondem aos arquétipos, conforme podemos observar na figura abaixo. Nosso ego não passa de um minúsculo planeta, palco em que representamos os papéis designados por nossas personas. Somos ao menos tempo criatura e criador do Universo que somos, o qual está em contínuo devir, na dança do tempo em que, bailarinos, somos orquestra e platéia, artista e público, ao mesmo tempo.

4.4 SINGULARIDADE

Minhas obras podem ser consideradas como estações de minha vida; constituem a expressão mesma do meu desenvolvimento interior, pois

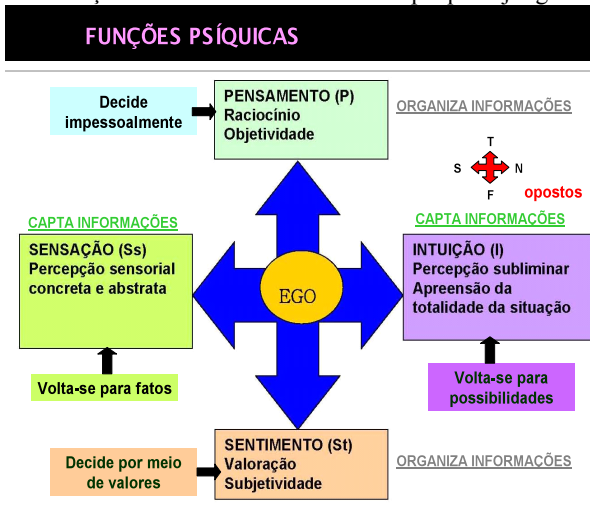
consagrar-se aos conteúdos do inconsciente forma o homem e determina sua evolução, sua metamorfose. Minha vida é minha ação, meu trabalho consagrado ao espírito é minha vida; seria impossível separar um do outro (JUNG, 1981, p. 194).

Com estas palavras, Jung (1875-1961), em sua autobiografia, descreve o seu modo de fazer ciência. Não se pode separar o pesquisador da pesquisa, o sujeito e o objeto estão entrelaçados. Para ele, a sua vida é a história de um inconsciente que se realizou.

Conforme já foi descrito anteriormente, Jung descobriu em 1902 a “alma”. Através do teste de associação de palavras demonstrou que cada pessoa respondia, de forma única, ao experimento, o que fazia com que cada uma se tornasse singular. Jung, que inicialmente denominou esta singularidade por “alma”, posteriormente a substituiu por estruturas autônomas da psique ou “complexos”, formando a base do seu conceito de inconsciente pessoal.

O ser humano singular, com alma, multifacetado, comunica-se com o mundo externo pelo complexo do ego, representante da personalidade consciente. O ego torna possível a possibilidade de ação pela vontade, na medida em que consciência implica em livre-arbítrio.

Figura 4.7 - As funções da consciência no modelo psíquico junguiano.



Fonte: a autora, adaptado de Jung (1999).

Para Morin (1998), a singularidade do sujeito encontra-se primeiramente na sua unicidade, ou seja, na sua condição egocêntrica, um *computo* pelo qual o indivíduo trata todos os objetos e dados auto-referentes a ele mesmo. Essa estrutura egocêntrica auto-referente é a qualidade fundamental do sujeito.

O ego se relaciona com o mundo externo a partir de quatro funções psíquicas básicas (sensação, intuição, pensamento e sentimento), demonstradas na figura abaixo e que correspondem a operações do ego, revelando como a consciência opera em relação a si mesma e a outras pessoas. Para Hillman (1990) são quatro maneiras arquetípicas de organizar e sofrer a vida, podendo ser concebidas como instrumentos que a consciência do Ego dispõe para se adaptar ao mundo. Funcionam como uma bússola que nos orienta, dando direção à nossa vida e estão representadas na figura 4.7.

As funções perceptivas (sensação e intuição) captam as informações do ambiente, sendo chamadas por Jung de irracionais porque são responsáveis pela apreensão dos dados diretamente do ambiente, sem a mediação de um julgamento ou avaliação. Já as funções julgadoras (pensamento e sentimento) organizam as informações recebidas do ambiente. Para Jung essas funções são racionais porque são influenciadas pela reflexão, determinando o modo de tomada de decisões.

Além dessas quatro funções psíquicas, o ego utiliza duas atitudes psíquicas para adaptar-se ao mundo: a extroversão, onde o movimento da energia psíquica flue em direção aos objetos, sendo este o foco de interesse e motivação do indivíduo e a introversão, onde o movimento da energia psíquica volta-se em direção ao sujeito, possibilitando que o foco das experiências pessoais ocorra na impressão causada pelos fatos externos, frente ao sujeito. Assim, o sujeito direciona a sua atenção para o seu próprio mundo interno de emoções e pensamentos, ou seja, os seus processos internos acionados pelos objetos. Há uma tentativa de compreender o mundo antes de experimentá-lo.

Para Stein (2000), as duas principais atitudes, ou disposições (introversão e extroversão) e as quatro funções (o pensamento, o sentimento, a sensação e a intuição) têm uma forte influência sobre a orientação do ego, quando este empreende a realização de suas tarefas e requisitos de adaptação. A disposição inata do ego nuclear para assumir uma dessas atitudes e funções forma a sua postura característica em face do mundo e no tocante à assimilação da experiência.

Argumentou Jung que o ego têm uma tendência inata, genética, para preferir um determinado tipo de combinação de atitude e função, e para confiar secundariamente numa outra combinação complementar para equilíbrio, com uma terceira e uma quarta ficando menos usadas e, por conseguinte, menos acessíveis e desenvolvidas. As combinações constituem o que ele designou por “tipos psicológicos” (STEIN, 2000, p. 36)

O ser humano geralmente utiliza as quatro funções (sensação, intuição, sentimento e pensamento) e as duas atitudes (introversão e extroversão), diariamente. No entanto, existe sempre uma função e atitude preferidas para a utilização pelo sujeito, acentuando energeticamente as suas relações com o mundo e dando origem a distintas formas de comportamento.

Quando a utilização de determinada função e atitude psíquica se torna habitual, face à predisposição individual e reforço do ambiente, temos os tipos psicológicos junguianos. Essa habitualidade no uso de determinadas funções e atitudes nos permite agrupar os indivíduos em diversos tipos psicológicos, cada um determinando um estilo de temperamento.

Se as atitudes e funções da consciência são os instrumentos que utilizamos para navegar no rio da vida, os tipos psicológicos são formas diferentes de navegar.

O modelo tipológico junguiano foi originalmente proposto por Jung, na década de 20, sendo gradualmente aprimorado. Na década de 40, Myers e Briggs criaram o MBTI e adicionaram mais duas atitudes psíquicas ao modelo: o estilo de vida, que pode ser Julgador (J), onde há preferência por viver de forma planejada e organizada (estruturação) e o estilo de vida perceptivo (P), cuja preferência ocorre em uma vida mais flexível e espontânea (adaptação).

As combinações entre os quatro processos formam um modelo com 16 tipos psicológicos, cada tipo com traços de personalidade característicos. Os 16 tipos podem ser identificados nos indivíduos através de alguns instrumentos psicométricos, sendo que os mais utilizados são o MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*), criado por Katherine Cook Briggs e sua filha Isabel Briggs Myers, o inventário de temperamentos de Keirse-Bates (“keirse.com”) e mais recentemente o “inspiira.org”.

Quadro 4.1 - As funções e as atitudes da consciência no modelo tipológico junguiano.

Funções dominantes e auxiliares	Atitudes da libido	Formas de lidar com o mundo externo
S – função Sensação	E– atitude extrovertida	J – atitude de Julgamento
N – função intuição	I– atitude introvertida	P – atitude de Percepção
T– função pensamento		
F – função Sentimento		

Fonte: a autora.

Conforme podemos observar no quadro 4.1, cada tipo é constituído por uma função dominante (a mais utilizada), uma função auxiliar, uma atitude da libido (Introversão ou Extroversão) e uma forma de lidar com o mundo externo (Julgamento ou Percepção), representadas por letras, assim definidas:

Como cada função e atitude é representada por uma letra (E/I, S/N, T/F, J/P), um código de quatro letras é utilizado para definir o tipo psicológico. Por exemplo, ESTJ indica um indivíduo de atitude extrovertida, que utiliza a função Pensamento para tomar decisões, sendo esta a função dominante, utiliza a função Sensação como auxiliar e adota o Julgamento como estilo de vida.

O quadro abaixo demonstra o modelo tipológico junguiano ampliado por Myers e Briggs, constando de 16 tipos psicológicos. As letras sublinhadas indicam o processo dominante (função mais utilizada) de cada um dos dezesseis tipos.

Quadro 4.2 – Os dezesseis tipos psicológicos junguianos.

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Na visão de Jung, a singularidade do sujeito encontra-se tanto no ego, correspondendo às nossas atividades conscientes, quanto no inconsciente. Não há descontinuidade entre consciente e inconsciente. Falamos aqui de uma totalidade.

4.5 SUJEITOS CONTEMPORÂNEOS (SERES ESPAÇO-TEMPORAIS).

Para entendermos melhor o sujeito contemporâneo precisamos situá-lo no contexto espaço-temporal. Para Chanlat (2007), que considera o ser humano como um ser espaço-temporal, o espaço e o tempo fixam em cada nível (indivíduo, interação, organização, sociedade, mundo) os contornos em que se inscrevem as ações humanas, sendo igualmente modificado por elas.

A dimensão espaço-temporal do sujeito é explorada na psicologia analítica pelo conceito de *Zeitgeist* (espírito do tempo ou da época), regido pelo *Geist* [Espírito] do *Zeit* [Tempo], ou a visão do momento atual. O *Zeitgeist* é traduzido pela consciência coletiva de determinada época, ou seja, costuma apontar para idéias, juízos e motivações comuns a uma coletividade (VON FRANZ, 1992).

O *Zeitgeist* coletivo entra em ação na consciência humana, como um “espírito” que é transformado e revelado ao longo dos séculos de história da mente humana. Para Von Franz (1992), há uma influência de aspectos inconscientes no *Zeitgeist* e na atual crise da nossa cultura.

Sokal e Bricmont (1999) denominam o “pos-modernismo” de “*Zeitgeist*” da nossa época. O espírito do tempo contemporâneo encontra-se ancorado em uma economia da pressa, onde o próprio planeta aquece com a energia de nossa rapidez, o ser humano vive numa

época onde tempo é dinheiro e, por isso, velhos adágios como: “devagar se vai ao longe”; “olhe antes de saltar”; “mais vale prevenir do que remediar”; “os tolos correm por onde os anjos hesitam em pisar”; “cautela e caldo de galinha não fazem mal a ninguém”, são rejeitados (HILLMAN, 2002).

As relações do sujeito com o *Zeitgeist* pos-moderno já foram exploradas por Jung, em 1928, ao esboçar a sua visão sobre o homem moderno ocidental. Para ele o homem ocidental, apesar de viver no presente, encontra-se à margem do mundo: “sobre ele só o céu, debaixo dele toda a humanidade cuja história se perde na névoa dos tempos mais remotos, e à sua frente o abismo do futuro” (JUNG, 1993, p. 75).

Jung (1993) compara a consciência moderna com a psique de um homem, que tendo sofrido um abalo fatal, caiu em profunda insegurança. Ele vive no trajeto e na tensão entre a sua interioridade instintiva (o mundo do inconsciente arquetípico, onde ele se encontra e se perde no coletivo) e as intimações do meio (o consciente coletivo e as incertezas do presente). Ele aspira por segurança num estado de insegurança constante, tendo atrás de si tudo o que ruiu e foi superado, e diante de si o nada, do qual tudo pode surgir.

Na verdade, o homem inseguro percebido por Jung em 1928 corresponde ao homem contemporâneo, referido por Baumann em 2001, imerso na volatilidade do momento “líquido”, tempo de transformações, onde desabaram os ideais utópicos, políticos, éticos e estéticos da modernidade que creditavam ao projeto iluminista a construção de um mundo melhor movido pela razão humana.

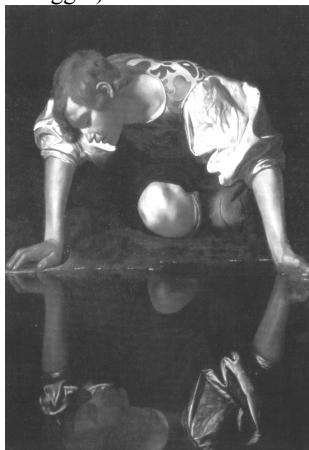
Para Lipovetsky (2004) e Augé (2005) é a época hipermoderna ou supermoderna, já descrita parcialmente no capítulo 1 do presente trabalho, caracterizada pelo excesso e deformação do indivíduo, cujo papel na sociedade fica definido primordialmente como consumidor. O psicólogo Philip Cushman (*apud* METZNER, 1995) tem explicitamente ligado narcisismo à cultura consumista nos Estados Unidos. Ele vê fatores históricos recentes como a urbanização, industrialização e secularização como tendo criado um crescente eu americano individualista e isolado que sustenta as duas marcas registradas do narcisismo: parecendo dominador e amarrado do lado de fora, ainda vazio por baixo. Em termos do arrogante falso eu, americanos sentem-se habilitados a uma infinidade de novos bens de consumo e serviços. Abundância material não é somente um privilégio presumido e um direito das classes média e alta, mas prova da superioridade política e cultural dos Estados Unidos. Ao mesmo tempo, práticas de consumo servem, temporariamente, para aliviar a angústia de uma vida vazia.

O super-homem inflado e contemporâneo vive numa sociedade do espetáculo, marcada pela centralidade da mídia e da imagem, onde impera a normalização da mudança pela perpetuação de tudo como volátil e transitório; fragmentação e instabilidade dos discursos; redução da experiência ao presente vivido; perda de valores e crenças tradicionais e perda da temporalidade (HARVEY, 1993; DERRIDA, 2002a).

Nessa vertente, Lasch (1983) dá aos tempos atuais o nome de Cultura Narcísica, e Debord (1997), de Sociedade do Espetáculo, ora ressaltando o individualismo, o culto ao corpo e a supervalorização dos aspectos da aparência estética, ora ressaltando o exibicionismo, a captura pela imagem e o comportamento histriônico que se realiza como espetáculo.

Utilizando a hermenêutica junguiana para interpretar a cultura narcísica, percebe-se que há “inflação” da consciência coletiva, que identificou-se com o arquétipo “Narciso” de forma unilateralizada, ou seja, um movimento de auto-contemplação egoica, desprovida de sentido, buscando ocultar um vazio insuportável.

Figura 4.8 – Narciso (Caravaggio).



Fonte: http://infoativodefnet.blogspot.com/2010_04_01_archive.html.

Jung observa a presença desse *Zietgeist* no esporte, no cinema e no jazz, “sintomas bem característicos do nosso tempo, que estenderam o ideal humanístico ao próprio corpo” (Jung, 1993, p. 92). É Narciso em uma auto-contemplação egoica, olhando para si mesmo e “achando feio

o que não é espelho”, nas palavras de Caetano Veloso na música “Sampa”.

Este homem solitário busca por segurança num estado de insegurança constante. Solitário, porque cada passo de autonomia em relação à participação mística primitiva e instintiva com o rebanho o afasta da segurança tão almejada, que em termos psíquicos, pode ser obtido por uma volta ao passado ou por uma mudança no modo de viver e na cosmovisão (JUNG, 1993).

Ao longo da enorme estrada do mundo, tudo parece devastado e desgastado. Certamente é por isso que o instinto, em sua busca de satisfação, abandona as estradas feitas e passa a caminhar a esmo, exatamente como o homem antigo se livrou de suas divindades do Olimpo e se voltou para os cultos misteriosos da Ásia Menor. Nosso secreto instinto procura no exterior e se apropria da teosofia e da magia orientais. Mas procura também no interior, levando-nos a contemplar o pano de fundo obscuro da psique. E faz isto com o mesmo ceticismo e o mesmo radicalismo que levou Buda a colocar de lado, como insignificantes, seus dois milhões de deuses, para poder atingir a experiência primordial, a única capaz de convencer” (JUNG, 1993, p. 91-92).

O homem solitário de Jung é comparado à Prometeu, que roubou o fogo dos deuses e foi castigado. Para Jung (1993), o maior pecado de Prometeu foi ficar sem história, o que gera culpa. É o ser humano contemporâneo, a-histórico porque se afastou da massa que só vive de idéias tradicionais.

Para Jung (1993), esse homem solitário, que anda a esmo, buscando atingir a “experiência primordial”, busca encontrá-la no mundo externo e no mundo interno. Na verdade, o que está por trás de Narciso é uma busca pela experiência primordial, contemplativa.

Essa experiência é atingida na relação, na comunhão com os outros. A revolução que ocorre atualmente está nesta reutilização das figuras mitológicas, dos arquétipos e das figuras do imaginário (bruxas, fadas, heróis imaginários), que torna visível esta relação humana (MAFFESOLI, 2006).

4.6 Homo *symbolicus*, um ser em busca de significado

Enquanto que o ser humano contemporâneo, na visão de Jung, é a-histórico porque se afastou da massa que só vive de idéias tradicionais, ao mesmo tempo ele é o único animal que conta a sua própria história, que está sempre se lembrando dos atos passados, recordando, passando em revista a história do homem. Segundo Derrida (2002b), o homem é um “animal autobiográfico”, e esta autobiografia, a história de si, depois do pecado original torna-se confissão, testemunho de um erro inaugural, uma dívida estabelecida entre criador e criatura. Ao criar a sua história, o ser humano questiona:

Qual o sentido da vida? Essa pergunta é tão antiga como a humanidade e cada resposta constitui uma interpretação de um mundo repleto de enigmas. Não existe uma resposta objetivamente válida à pergunta do sentido. “Cada resposta constitui um mito que o homem cria para responder ao que não tem resposta” (JAFFÉ, 1988, p. 11).

Em seu livro autobiográfico, Jung fala sobre o mito pessoal:

O que se é, mediante uma intuição interior e o que o homem parece ser sub *specie aeternitatis* só pode ser expresso através de um mito. Este último é mais individual e exprime a vida mais exatamente do que o faz a ciência, que trabalha com noções médias, genéricas demais para poder dar uma idéia justa da riqueza múltipla e subjetiva de uma vida individual. Assim, pois, comecei agora, aos oitenta e três anos, a contar o mito da minha vida. No entanto, posso fazer apenas constatações imediatas, *contar histórias* (JUNG, 1981, p. 5-6).

O mito pessoal de Jung, expresso na sua autobiografia, corresponde à narrativa dos acontecimentos da sua vida, a partir da alma, ou seja, a partir das suas experiências interiores (sonhos e fantasias), através dos quais o mundo eterno (inconsciente coletivo) irrompe no mundo efêmero (o ego, a consciência).

A figura 4.10 corresponde à pintura que Jung utilizou para expressar o seu mito pessoal. O mundo imaginário de Jung foi a matéria original de seu trabalho científico. “Foram como que uma lava ardente e

líquida a partir da qual se cristalizou a rocha que eu devia talhar.” (JUNG, 1981, p.8).

A figura arquetípica do entalhador aparece no mito pessoal de Jung, metáfora semelhante à utilizada por Baumann (2009) para falar do ser humano como artista, que faz do seu existir uma obra de arte. A obra de arte “entalhada” por Jung é a psicologia analítica, que por sua vez, reflete a própria visão de homem do seu criador, criador e criação entrelaçados.

Figura 4.10 – Desenho pintado por Jung em 1916.



Fonte: <http://psicoblogufpb.blogspot.com/2008/09/jung-download-livros.html>.

No final da sua vida, após um sonho, Jung escreve, junto com colaboradores, a sua última obra “O Homem e seus Símbolos”, destinada ao grande público, onde mais uma vez fala da sua visão sobre o ser humano.

O homem, como podemos perceber ao refletirmos um instante, nunca percebe plenamente uma coisa ou a entende por completo...em um determinado momento há de chegar a um limite de evidências e de convicções que o conhecimento consciente não pode transpor (JUNG, 1996, p.21).

Fundamentados nestas observações é que a psicologia analítica

admite a existência de uma psique inconsciente, conforme já foi bem explorada nos capítulos anteriores.

Por existirem inúmeras coisas fora do alcance da compreensão humana é que frequentemente utilizamos termos simbólicos como representação de conceitos que não podemos definir ou compreender integralmente. Esta é uma das razões por que todas as religiões empregam uma linguagem simbólica e se exprimem através de imagens. Mas este uso consciente que fazemos de símbolos é apenas um aspecto de um fato psicológico de grande importância: o homem também produz símbolos, inconsciente e espontaneamente, na forma de sonhos (JUNG, 1996).

Seguindo Cassirer (2001), o ser humano, antes de ser sapiens, não deve ser definido como um animal *rationale*, mas como um animal *symbolicum*, que elabora fantasias, imagens, símbolos aos quais se prende, transformando-os nos princípios orientadores de sua conduta e comportamento. Pela leitura junguiana pode-se dizer que esses princípios são arquetípicos.

Cassirer (1998) defende, ainda, a tese de não só o conhecimento científico é um conhecimento simbólico, mas todo conhecimento e toda relação do homem com o mundo acontecem no âmbito das diversas formas simbólicas. Neste sentido, a linguagem, o mundo mítico-religioso e a arte apresentam-se como outras tantas formas simbólicas particulares.

Bachelard (1999) propõe uma "ontologia simbólica", concebendo o cosmos como uma revelação do ser humano no mundo vivente. Para este autor, primeiro, o homem imagina, depois ele vê, e às vezes ele se lembra. Essa idéia nos remete ao conceito de ser humano como sujeito criador de imagens. Cria o mundo através de uma função construtiva e poética (*poiésis*: "criação") do psiquismo. Nessa visão, as imagens em suas próprias construções, são modelos de autoconstrução (ou "individuação"). A imagem arquetípica, o símbolo, é criador e criatura.

Se o sujeito cria se autocriando, ele também pode transpor a sua criação para determinadas formas e comunicar essas criações e, portanto, transmitir ao outro, ao diferente, às novas gerações.

Para Maffesoli (1998), portanto, a dimensão simbólica do ser humano é transcendente e imanente, encontra-se na dimensão coletiva e foi chamada de diferentes nomes, conforme a época: Deus, Si-mesmo, natureza, totalidade, "divino social" (Durkheim), entidades que informam em profundidade o mundo real.

Outros autores compartilham com a visão maffesoliana. Para

Sinzato (2007), como filhos do divino, os seres humanos vivem a condição de imanência e transcendência, mesmo quando não têm consciência disso. Boff (1997) considera o ser humano como uma unidade complexa corpo-alma. O corpo traz a dimensão do enraizamento, do limitado, da imanência e a alma evoca a dimensão da abertura, do ilimitado, da transcendência.

Boff (1997) considera o ser humano como um projeto infinito, que se sente plenamente humano quando busca ser "super-humano". Essa plenitude é alcançada na vivência de um sentido pleno e de capacidade de autotranscendência, obtida pela espiritualidade. O super-humano de Boff não é o homem inflado do hipermodernismo. Enquanto o primeiro está associado a "individualidade", onde o sujeito liberta-se da atomização da massa, pela liberdade de escolha, pela possibilidade de colocar sua marca na história, de ser autor; o segundo está associado ao "individualismo, a própria antítese do "individualismo" moderno, que é na verdade um simulacro de "indivíduo" – pois apenas *aparenta* ser individual, representando só valores coletivos (entre eles o egoísmo mais anti-social) reificados em signos do consumo: a grife, o estrelato, o sucesso midiático (VERGUEIRO, 2008).

A condição de imanência e transcendência está sendo representada na figura abaixo, onde se observa um alquimista apontando para uma águia agrilhoad a um animal de solo.

Figura 4.10 – O alquimista e a águia. Stolcius, *Viridarium Chymicum*, 1624.



Fonte: Reproduzida em Read, *Prelude to Chemistry*.

O ser humano, para Jung, é *homo religiosus*, oposto de Freud que via a religião como patologia, projeção paterna e uma fraqueza. A

angústia real deste ser, na perspectiva junguiana, é o rompimento do *religare*. Nada é mais importante do que estar com Deus.

O sentido original de religiosidade, para Jung, pode ser esclarecido pela origem latina da palavra *religare*. Esta nos remete à capacidade humana de religar, reconectar dimensões da personalidade que tendem a um natural afastamento, especialmente na primeira metade da vida. Ou seja, a religiosidade é, para Jung, a capacidade de religar a dimensão do ego, centro do campo da consciência, à do si mesmo, totalidade psíquica. Uma vez desenvolvida e exercida esta religação, o ego pode realizar as demandas do si mesmo, que visam à individuação. Em suas cartas a pastores e religiosos, esclarece alguns dos aspectos da relação entre individuação, religião e religiosidade (VERGUEIRO, 2008, p. 128).

Para Jung, o inconsciente é um âmbito de ser oculto e transcendental, uma realidade impossível de se conhecer. Apesar de Deus e o inconsciente não poderem ser diferenciados em nossa experiência consciente, como entidades existentes em si mesmas não podem ser consideradas idênticas. O sujeito só pode ter acesso à imagem psíquica refletida na consciência, ou seja, é a consciência que realiza a imanência do si-mesmo.

4.7 SUJEITOS AUTOPOIÉTICOS E ARQUETÍPICOS

O que somos? O que é o humano? Habitualmente pensamos no humano, no ser humano, como um ser racional, e freqüentemente declaramos em nosso discurso que o que distingue o ser humano dos outros animais é seu ser racional...Dizer que a razão caracteriza o humano é um antolho, porque nos deixa cegos frente à emoção, que fica desvalorizada como algo animal ou como algo que nega o racional. Quer dizer, ao nos declararmos seres racionais vivemos uma cultura que desvaloriza as emoções, e não vemos o entrelaçamento cotidiano entre razão e emoção, que constitui nosso viver humano, e não nos damos conta de que todo sistema racional tem um

fundamento emocional (MATURANA, 2002, p. 14-15).

No presente subcapítulo iremos refletir sobre o ser humano, na sua dimensão sistêmica, complexa e arquetípica, utilizando como eixo central as concepções ontológicas de Jung e Maturana.

A busca pela estrutura, adquire fundamental importância para o entendimento do ser humano na ótica destes autores, visto que é a partir dela que o sujeito constrói o seu mundo através das representações. Segundo Maturana e Varela (2003), o que nos acontece num determinado instante depende de nossa estrutura nesse instante (determinismo estrutural). O fato de os sistemas vivos estarem submetidos ao determinismo estrutural não significa que eles sejam previsíveis. Em outras palavras, eles são determinados, mas isso não quer dizer que sejam predeterminados. Estes sistemas são dotados de uma organização, aquilo que é preservado enquanto a dinâmica se sustenta, e uma estrutura, aquilo que continuamente é transformado para preservar o fluir congruente do vivo no meio. Se esta é o que se transforma, representa o provisório, o efêmero, enquanto que aquilo que se preserva representa a essência, os fundamentos (BENTO-DeMELLO, 2006).

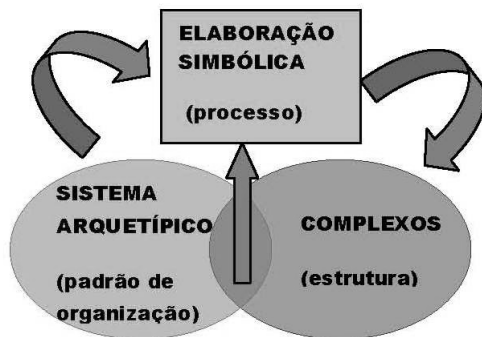
Para Saiz e Amézaga (2005), o padrão de organização comum aos seres vivos seria a configuração das relações entre os seus componentes, as quais determinam as características essenciais dos sistemas. Esse padrão de organização é sempre em rede. A função de cada componente é participar na produção ou transformação de outros componentes da rede, de tal modo que esta se autoproduz continuamente.

Os autores supracitados propõem uma cartografia abstrata de relações, que determina uma epistemologia neuro-arquetípica simbólica para estudar o ser humano, levando-se em consideração a teoria junguiana, sob o olhar sistêmico, conforme está representada na figura 4.11.

A estrutura é a corporização física do seu padrão de organização. A sua descrição implica em conhecer os seus componentes: forma, composição, química. Os seus componentes mudam continuamente em função do fluxo incessante de matéria e energia específicos a cada organismo. Essa propriedade de mudança contínua, de morte e renascimento, sugere a noção de processo como o terceiro elemento chave na descrição dos sistemas vivos. O processo é a atividade que provoca a contínua corporização do padrão de organização do sistema.

O processo é o vínculo entre o padrão e a estrutura (SAIZ; AMÉZAGA, 2005).

Figura 4.11- A epistemologia neuro-arquetípica-simbólica.



Fonte: a autora, adaptada de Saiz e Amézaga (2005).

Saiz e Amézaga (2005) concebem o arquétipo como um padrão de organização que se define pela configuração das relações que se estabelecem entre os seus componentes que determinam as características essenciais do sistema que organiza. O sistema que cada padrão organiza é denominado de “sistema arquetípico”, sendo diferenciado, assim, do arquétipo, que é o padrão organizador e ordenador do próprio sistema.

Por sua vez, a estrutura do sistema corresponde aos componentes e as relações entre eles, sendo a corporização do padrão de organização arquetípico. Pode-se reconhecer também entre essas formas de corporização na estrutura dos complexos, descritos por Jung, com os seus componentes de pensamentos, imagens, vivências, percepções e comportamentos, os quais se relacionam e ordenam de acordo com o padrão de organização arquetípico de referência (SAIZ; AMÉZAGA, 2005).

O padrão, portanto, se corporiza em uma estrutura (complexos) que se constroem a partir de relações e interações entre os seus componentes (imagens, emoções, pensamentos, recordações e comportamentos). O fluir contínuo entre os seus componentes, requer um conjunto de processos simbólicos definidos como uma experiência em imagens e de imagens. Em outras palavras, pode-se dizer que o vínculo entre padrão e estrutura reside no processo simbólico, este entendido como a atividade de elaboração simbólica, que mantém a

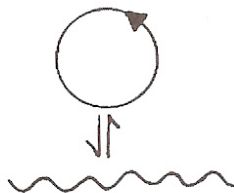
corporização psíquica ou psiquização do padrão de organização dos sistemas arquetípicos como uma totalidade.

A partir da psicologia junguiana pode-se dizer que o ser humano é um ser vivo que apresenta autonomia sustentada por uma organização arquetípica, coordenada pelo arquétipo central (si-mesmo). O fluir desse ser vivo com o meio é continuamente transformado pelos complexos ou subpersonalidades.

Com efeito, se sua estrutura muda sempre e em congruência com as modificações aleatórias do meio, não é possível falar em predeterminação e sim em circularidade. Maturana formulou sua idéia de ser vivo como sistemas de organização circular nos quais o que se conserva é a circularidade. Inaugura a concepção de autonomia do ser vivo, a autopoíesis.

Pensar o conhecimento a partir da autopoíese, esquematizada na figura abaixo, só é possível se entendemos cada vivente como sistema fechado, auto-organizado e auto-organizável. O termo “autopoiesis” é derivado do grego, obtido através de duas palavras: “auto” significando próprio e “poiesis” que significa produção, ou seja, autoprodução. Assim, sistemas autopoieticos são sistemas que produzem a si mesmos. Esta capacidade reforça a autonomia organizacional dos sistemas vivos, configurando uma rede de produções de componentes na qual estes próprios componentes produzem o sistema circular que os produz, produzindo simultaneamente uma membrana, que funciona como fronteira entre o sistema e o meio (MATURANA; VARELA, 2003).

Figura 4.12- O sistema autopoietico.



Fonte: Maturana e Varela, 2003, p. 86.

Este sistema é aberto para trocas materiais e energéticas com o meio, e têm dinâmicas que promovem o auto-referenciar e o autonomizar. É um sistema sem causa externa, já que suas dinâmicas não são provocadas pelo meio. Além disso, este fenômeno também independe dos componentes específicos que momentaneamente dele

participem. Os seres vivos, assim, são ao mesmo tempo autônomos e dependentes (MATURANA; VARELA, 2003).

O sistema vivo do humano é autônomo porque é capaz de especificar sua própria legalidade, aquilo que lhe é próprio. Essa autonomia determina, que, em última análise, a organização do vivo é sua própria autopoiese. Mas o que desencadeia é a relação que se estabelece entre vivo-meio-vivo. O que Maturana e Varela (2003) sustentam é que a dinâmica do viver se dá em uma clausura operacional na organização: sua identidade está especificada por uma rede de processos dinâmicos, cujos efeitos não saem dessa rede.

Já o que determina a dependência do sistema autopoietico é o acoplamento estrutural dessa unidade com o meio ambiente. O sistema vivo e o meio em que ele vive se modificam de forma congruente. Na sua comparação, o pé está sempre se ajustando ao sapato e vice-versa. É uma boa maneira de dizer que o meio produz mudanças na estrutura dos sistemas, que por sua vez agem sobre ele, alterando-o, numa relação circular (MATURANA; VARELA, 2003).

Nessa congruência estrutural, uma perturbação do meio não contém em si uma especificação de seus efeitos sobre o ser vivo. Este, por meio de sua estrutura, é que determina quais as mudanças que ocorrerão em resposta. Essa interação não é instrutiva, porque não determina quais serão seus efeitos. Por isso, usamos a expressão desencadear um efeito, e com ela queremos dizer que as mudanças que resultam da interação entre o ser vivo e o meio são desencadeadas pelo agente perturbador e determinadas pela estrutura do sistema perturbado. O mesmo vale para o meio ambiente: o ser vivo é uma fonte de perturbações, e não de instruções (MATURANA; VARELA, 2003).

As dinâmicas ou movimentos provocados externamente são percebidos pelo domínio interno como perturbações à sua própria dinâmica. Esta dinâmica interna é que Maturana (1998) denota como *emoções*. Por outro lado, as dinâmicas e movimentos promovidos pelo próprio indivíduo refletem suas dinâmicas internas, ou seja, as emoções são disposições corporais para a ação. Em outras palavras, as emoções do indivíduo subjazem às suas ações.

O padrão de circularidade dos sistemas autopoieticos (representado pela figura abaixo onde vemos a *uróborus*) vai sendo configurado e adquire autonomia através dos arquétipos e é mediado pelos arquétipos e pelas emoções, em um fluir congruente com o meio. Iremos inferir neste trabalho que o conceito de autopoiesis está implícito na própria concepção de psique formulada por Jung e pode ser

analogizado com o processo de individuação, caminho que conduz ao centro, tão presente nas obras de C. G. Jung.

Figura 4.13- Símbolo do uróborus (um dragão ou serpente que morde o próprio rabo), representado em um manuscrito grego do século III A.C. e no tratado alquímico medieval



Fonte: Jung (1991a). E De Lapide Philosophico (1625)

Para entendermos melhor o conceito de autopoiesis, na sua analogia com a psicologia analítica, iremos recorrer ao conceito de energia psíquica, já definido no capítulo 2, quando falamos sobre o modelo psíquico junguiano.

A autopoiesis do sujeito no processo de individuação vai ocorrendo através do fluxo constante de energia psíquica no *continuum* consciente-inconsciente, através de trocas relativas a valores. Esse movimento, que visa estabelecer um equilíbrio entre as polaridades é definido na psicologia junguiana como auto-regulação do equilíbrio psíquico.

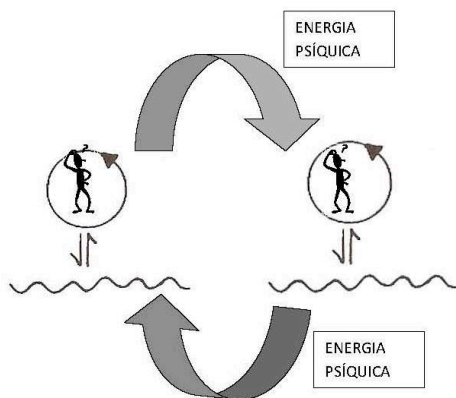
A auto-regulação psíquica ocorre por intermédio de dois princípios: equivalência e constância. O princípio da equivalência determina que para qualquer quantidade de energia psíquica utilizada em um ponto qualquer do sistema psíquico, para se produzir uma determinada condição, surge em outro ponto do sistema igual quantidade dessa mesma ou de outra forma de energia. Em decorrência desse processo, a energia total permanece sempre igual a si mesma, sendo incapaz de aumentar ou diminuir (princípio da constância) (JUNG, 1999).

O “permanecer igual” da energia psíquica é responsável pela autonomia do sistema psíquico. Já a congruência estrutural com o meio, realizada pela elaboração simbólica, retroalimenta o próprio sistema, modificando-o.

Como na foi visto no capítulo 2, o inconsciente pode atuar espontaneamente, ativando certas quantidades de energia psíquica, forçando a sua entrada na consciência. Por outro lado, certas quantidades de energia psíquica podem desaparecer da consciência, surgindo no inconsciente. É o que acontece na repressão. Como o sistema é parcialmente fechado e necessita de equilíbrio, essa energia psíquica que foi parar no inconsciente tenta voltar à consciência através de sintomas físicos ou imagens simbólicas (sonhos e fantasias).

Jung cita como exemplo prático da teoria, casos da psicologia religiosa cristã, cuja repressão da instintividade conduz à formação de análogos simbólicos religiosos de “amor a Deus”, no qual percebe-se claramente características sexuais. Aqui, a energia utilizada para reprimir os instintos surgiu na formação do símbolo religioso (JUNG, 1999).

Figura 4.14- O acoplamento estrutural na visão junguiana.



Fonte: a autora

O sistema psíquico mantém a sua autopoiesis pela equivalência e constância (auto-regulação), conforme foi descrito e também congruente com o meio. O sistema psíquico, em acoplamento estrutural com outros sistemas, interage a partir da sua própria estrutura, respondendo com

dois tipos de movimentos: a progressão e a regressão da energia psíquica, movimentos que estão sendo representados pela figura abaixo.

A progressão compele o indivíduo a se orientar exclusivamente para o mundo ambiente e a regressão compelindo o indivíduo a se orientar exclusivamente para o mundo interior. No entanto, ambos os movimentos são compensatórios, visando uma adaptação melhor às condições do mundo ambiente (JUNG, 1999).

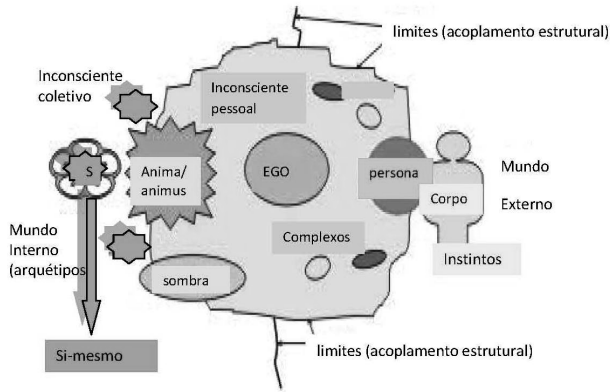
Na progressão há um movimento de avanço da energia psíquica, que tenta adaptar-se à exigências do meio ambiente. O sistema psíquico utiliza atitudes afetivas para a realização desta adaptação, mobilizando para isso o consciente. Muitas vezes, no entanto, face à mudanças ambientais, determinadas atitudes entram em colapso, cessando também o movimento de progressão da energia, que agora fica estagnada. Com este represamento, para manter o equilíbrio do sistema, a energia é forçada a adquirir outro rumo. Quanto mais tempo a energia permanecer neste estado de represamento, tanto mais elevado será o movimento retrógrado da energia, em direção ao inconsciente, chamado de movimento de regressão (JUNG, 1999).

4.8 SUJEITOS COMPLEXOS

A partir do diálogo entre Jung e Maturana, foi percebido que o ser humano se autoproduz continuamente a partir dos arquétipos. Orquestrada pelo arquétipo central, essa autoprodução contínua vai expandindo a sua consciência, num processo chamado de individuação. Ao se considerar o ser humano como um sujeito sistêmico e autopoietico, cujo padrão de organização é arquetípico, percebe-se, que ele constitui-se um sistema complexo, a partir de elementos diferentes, conforme se pode observar na acima. É formado por uma infinidade de complexos (subpersonalidades) e arquétipos. No entanto, forma uma unidade funcional, um ser humano singular, um sujeito complexo.

Para se compreender esse sujeito “uno e múltiplo” ao mesmo tempo, precisa-se de um método que contemple esse unicidade e multiplicidade, como cita Morin (1998, p. 179-180), “A complexidade lógica de *unitas multiplex* nos pede para não transformarmos o múltiplo em um, nem o um em múltiplo”.

Figura 4.15- O sujeito autopoiético, complexo e arquetípico.



Psique autopoiética e complexa

Fonte: a autora.

O olhar da complexidade vai “tentar assumir racionalmente a inseparabilidade de noções contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo”. Utiliza o princípio da dialogia ou dialógico, que “[...] se funda na associação complexa (complementar, concorrente e antagonica) de instâncias necessárias junto à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado” (MORIN, 2000b, p. 201). O fenômeno complexo a ser analisado nesse subcapítulo é o ser humano. Nas palavras maffesolianas precisa-se “juntar os cacos” desse sujeito.

É o problema universal de todo cidadão do novo milênio: como ter acesso às informações sobre o mundo e como ter a possibilidade de articulá-las e organizá-las? Como perceber e conceber o Contexto, o Global (a relação todo/parte), o Multidimensional, o Complexo?” (MORIN, 2000a, p. 35).

Observar o ser humano a partir da ótica dialógica da complexidade se coaduna com a concepção junguiana de sujeito, visto que, Jung (1980, p. 54) considera, “O problema dos opostos como princípio inerente à natureza humana”.

Von Franz (1992) propõe que se compreenda a psique como um sistema vivo de opostos, sem violá-la em termos intelectuais com uma abordagem unilateral, de maneira que a porta para a aventura da experiência interior cada vez mais profunda esteja aberta. A autora percebe a tensão entre os opostos na própria integridade interior do ser humano, tensão esta que "deseja" obrigar o sujeito a harmonizar e unir as forças opositoras do inconsciente a que a sua mente consciente se acha exposta com tanta constância.

A psique consiste em processos cuja energia pode se originar do equilíbrio entre os mais diversos tipos de opostos. Considerados sob este ângulo, os processos psíquicos parecem ser equilíbrios energéticos entre o espírito e o instinto, embora a questão de saber se um processo pode ser descrito como espiritual ou instintivo permaneça totalmente envolta em obscuridade. Para lidar com essa dualidade torna-se ímpar a visão proposta pela complexidade (JUNG, 1998).

Para Morin (1998), é preciso juntar as idéias de estruturas e sujeito e de determinismo e acaso e não, ao contrário, querer disjuntá-las, assim como não devemos disjuntar as idéias de autonomia e dependência: quanto mais autônomos, mais dependentes somos de um conjunto de condições necessárias à emergência da nossa autonomia. E acrescenta: “No que concerne ao ser vivo, este sofre uma dupla determinação, genética e ecológica, à qual se junta para o ser humano, a determinação sociocultural”.

Mas, ainda segundo Morin (1998), no seu cômputo e no seu comportamento, o ser vivo se apropriará sempre de sua determinação genética, oferecendo-lhe aptidões transformadoras que lhe permitam não aceitar passivamente os determinismos e acasos ambientais. Ao mesmo tempo esse ser vivo extrai alimentos e informações do ambiente, enfrenta os acontecimentos da vida, sofrendo-os ou superando-os, acumulando experiências.

Há pois autonomia do sujeito dentro de sua dupla subjugação, conforme observou-se no subcapítulo anterior, onde a autonomia é dada pelo padrão arquetípico, que no entanto, flui em conversações com o meio, através dos acoplamentos estruturais.

Morin (1998), em primeiro lugar, amplia o conceito de sujeito tradicionalmente vinculado à afetividade, à particularidade e à consciência, para defini-lo de forma ontológica-lógica e organizacional. A idéia de sujeito, diz ele, originou-se no ser mais arcaico, desenvolveu-se, com a animalidade, a afetividade. E no ser humano surge junto com a consciência.

Para Morin (1998), o primeiro traço notável do indivíduo é a sua unicidade, inclusive no nível imunológico; e o do sujeito é o seu caráter egocêntrico, conforme já foi descrito anteriormente. Ou seja, esse cômputo é estruturante a partir do sujeito que o estrutura. Essa estrutura egocêntrica e auto-referente é a qualidade fundamental do sujeito. Sendo assim, todo ser vivo é um sujeito, pois tem a capacidade de se auto-referir. Ele pensa a partir de uma tensão estabelecida entre o princípio de exclusão e o princípio de inclusão.

O princípio de exclusão é antagônico à alteridade e é o responsável pela identidade singular de cada sujeito. Este princípio se expressa como egocentrismo, o qual pode vir a se tornar egoísmo, favorecendo a origem de muitos atos eticamente condenáveis (MORIN, 1998).

Já o princípio de inclusão rivaliza com o de exclusão e é ele que faz o indivíduo sentir-se parte de uma coletividade. Ele transforma o eu em nós e pode se expressar na forma de altruísmo, favorecendo atos eticamente desejáveis. O sujeito moral vive, então, oscilando entre o caráter vital do egocentrismo e o potencial existente em cada sujeito para a prática do altruísmo. O ato moral é, neste sentido, um ato de religação do indivíduo com a sociedade e com a espécie humana, um ato capaz de provocar regeneração nas relações humanas. O dever moral parece, portanto, emanar de uma realidade transcendente, de aspecto semelhante ao religioso (MORIN, 1998).

A noção de sujeito em Morin (2000c) parte de uma base biológica, correspondendo à lógica própria do ser vivo. Refere-se a um sujeito humano biológico-sociocultural, ao mesmo tempo físico, biológico, social, cultural, psíquico e espiritual, imerso em fenômenos sociais, que são, ao mesmo tempo, econômicos, culturais, psicológicos, etc. Sujeito que depende do meio biológico, social e cultural para tornar-se autônomo – sujeito auto-eco-organizado.

Os seres humanos, dotados de linguagem, consciência e cultura, são ao mesmo tempo sujeitos computantes e sujeitos com consciência, capazes de decisão, de escolhas, de criar estratégias e de inventar, por isso mesmo, absolutamente dependentes de todos os determinismos que nos permitem transcender a nós mesmos. Este é o drama do sujeito, autotranscende-se espontaneamente, embora não passe de um ácaro microscópico, de uma migalha, periférica, de um momento efêmero do universo (MORIN, 1998).

Somos originários do cosmos, da natureza, da vida, mas, devido à própria humanidade, à nossa

cultura, à nossa mente, à nossa consciência, tornamo-nos estranhos a este cosmos, que nos parece secretamente íntimo. Todo desenvolvimento verdadeiramente humano significa o desenvolvimento conjunto das autonomias individuais, das participações comunitárias e do sentimento de pertencer à espécie humana. (MORIN, 2000a, p. 55).

4.9 CONCLUSÃO

Para Morin (1998), o objetivo do conhecimento é abrir, e não fechar o diálogo com o universo. Para ele, não importa apenas o que pode ser determinado claramente, com precisão e exatidão, como as leis da natureza, mas, também, entrar no jogo do claro-escuro que é o da complexidade.

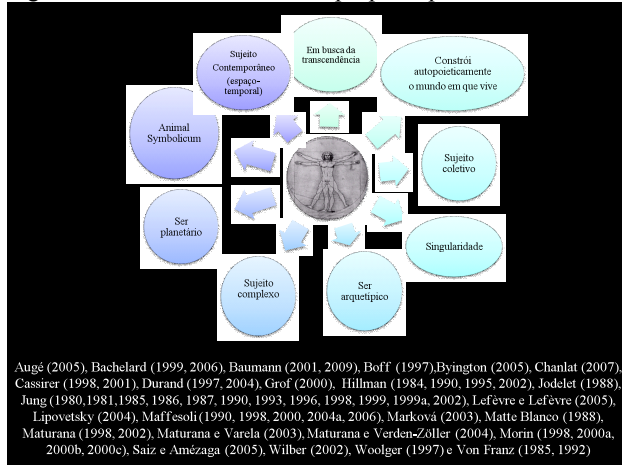
Dessa forma, buscou-se construir nesse capítulo, uma imagem de ser humano, capaz de suportar algumas diversas facetas da sua constituição.

Este capítulo da tese, portanto, investe na imagem de ser humano **multidimensional, inacabado, livre, arquetípico, singular, simbólico, planetário e complexo, que busca transcendência e sentido para a vida em um projeto autopoietico**, chamado por Jung de individuação.

Autores como Augé (2005), Bachelard (1999, 2006), Baumann (2001, 2009), Boff (1997), Byington (2005), Chanlat (2007), Cassirer (1998, 2001), Durand (1997, 2004), Grof (2000), Hillman (1984, 1990, 1995, 2002), Jung (1980,1981,1985, 1986, 1987, 1990, 1993, 1996, 1998, 1999, 1999a, 2002), Lipovetsky (2004), Maffesoli (1990, 1998, 2000, 2004a, 2006), Marková (2003), Matte Blanco (1988), Maturana (1998, 2002), Maturana e Varela (2003), Maturana e Verden-Zöllner (2004), Morin (1998, 2000a, 2000b, 2000c), Saiz e Amézaga (2005), Wilber (2002), Woolger (1997) e Von Franz (1985, 1992), dentre outros, trazem contribuições para essa conceituação.

A figura abaixo mostra esquematicamente esse sujeito multifacetado, tendo no centro o homem vitruviano de Da Vinci, símbolo do renascimento.

Figura 4.16- A visão de homem proposta pela tese



Fonte: a autora.

No livro sobre a vida de Leonardo da Vinci, Capra (2008) refere que o mundo renascentista compreendia o cosmos como um organismo vivo em vez de um sistema mecânico. Nessa visão, as partes tinham como propósito contribuir com o funcionamento harmônico do todo. A força motriz essencial de toda a vida estava na alma, sendo esta a fonte do movimento e da vida, o que percebe e conhece.

Devido à analogia fundamental entre micro e macrocosmo, a alma individual era pensada como parte da força que move todo o universo e, dessa maneira, o conhecimento de um indivíduo era visto como parte de um processo universal de conhecimento. Platão chamava a isso de *anima mundi*, a “alma do mundo” (CAPRA, 2008, p. 160).

A anima mundi ocupa o centro desse sujeito simbólico, complexo e arquetípico. Jung, *apud* Hoeller (1990), fala do ser humano - criador de significados - como o portal por meio do qual penetramos do macrocosmos (a psique objetiva, o mundo dos deuses, dos arquétipos, o transcendente inconsciente coletivo) no microcosmos (o infinito interior, o imanente) e diz que à imensurável distância cintila solitária uma estrela, no ponto mais alto do céu. Trata-se do único Deus desse solitário ser. É seu mundo, seu Pleroma, sua divindade. É seu Deus pessoal.

CAPÍTULO 5 - ORGANIZAÇÕES

5.1 INTRODUÇÃO

Nossa trajetória de vida nos faz construir nosso conhecimento do mundo – mas este também constrói seu próprio conhecimento a nosso respeito. O espaço de possibilidades de atuação de uma pessoa ou de uma organização é limitado pelo conhecimento disponível para ela e seus membros – por que é a partir deste conhecimento que sua realidade será construída. Só aprendemos o que faz parte da nossa linguagem.

Mesmo que de imediato não o percebamos, somos sempre influenciados e modificados pelo que vemos e sentimos. Quando damos um passeio pela praia, por exemplo, ao fim do trajeto estaremos diferentes do que estávamos antes. Por sua vez, a praia também nos percebe. Estará diferente depois da nossa passagem: terá registrado nossas pegadas na areia, estrutura de um mundo interativo, o que nos revela como as coisas se determinam e se constroem umas às outras. Por serem assim, a cada momento elas nos surpreendem, revelando-nos que aquilo que pensávamos ser repetição sempre foi diferença, e o que julgávamos ser monotonia nunca deixou de ser criatividade (MATURANA; VARELA, 2003).

Existe uma condição de possibilidade de toda experiência social, seja ela banal, científica, literária ou artística, que é como um fundamento incontornável. É o que legitima as múltiplas conformidades com uma época, culminando nos conformismos conhecidos. [...] Trata-se do vaivém que já analisei: da massa à tribo, da conformidade ao conformismo. Os períodos de fundação cultural, em particular, vivem de um modo interno esse vaivém, pois são épocas em que a reação contra valores usados elabora novas maneiras de ser coletivas. (MAFFESOLI, 1996, p. 146-147).

Esses conformismos são determinados pelas visões de mundo vigentes. Já a contra-reação é um movimento de inovação pois propõe novas visões, novas maneiras de ser coletivas. De acordo com o modelo vigente na modernidade, conforme já referimos anteriormente, a vida social é organizada de forma racional. O grande valor é a razão, tudo é previsível. É o mundo prometeico, o deus do trabalho, da razão, da

seriedade (MAFFESOLI, 2004). Nesse modelo, as organizações tentam dominar a vida ao invés de trabalhar em parceria com ela. São regidas por uma metáfora mecanicista, onde impera a competitividade e o individualismo (SINZATO, 2008).

Para Morgan (1980), a cosmovisão vigente dos teóricos das organizações está baseada em algumas metáforas características de um único paradigma, o funcionalista, baseado na pressuposição de que a sociedade tem existência concreta e real e um caráter sistêmico orientado para produzir um estado de coisas ordenado e regulado. Assim se caracteriza pela objetividade do olhar do cientista, o qual se distancia de cena para evitar conotações de valor, visando a uma análise criteriosa com rigor e à técnica do método científico.

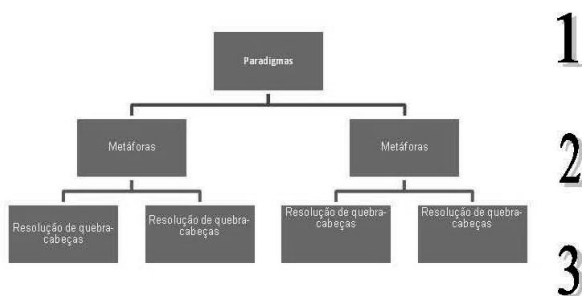
Ainda para este autor, metáforas características de outras correntes de pensamento têm muito a oferecer e tendem a desafiar as suposições fundamentais da ortodoxia. Essas novas metáforas surgem, talvez, como uma reação à fadiga do modelo vigente da modernidade, denunciada por Maffesoli (2004).

Desafiar a ordem vigente pode significar adentrar no mundo que sonhamos, onde reinam Dionísio e Hermes, deuses capazes de reanimar o mundo, dar vida, sendo fiel à alma dos objetos, acionando núcleos existenciais que vão produzir significados. Com eles, buscamos sentidos na cultura, tendo uma visão mais processual da mesma, interpretando aquilo que foi criado, transmitido, apropriado e sentido.

No mundo que sonhamos buscamos cooperação, humanidade, união e sentido. As organizações trabalham em parceria com a vida, são mais vivas, mais fluídas e orgânicas, com capacidade de promover auto-renovação, como os sistemas vivos que aprendem, se adaptam e mudam (SINZATO, 2008).

Segundo Morgan (1980), para entendermos a natureza da ortodoxia na teoria das organizações, faz-se necessário entender o relacionamento entre os modos específicos de teorização e pesquisa, e as visões de mundo que eles refletem. Para explicar tal relacionamento, Morgan inicia pela desambiguação do termo “paradigma” conforme popularizado por Khun (1998) e o define em três sentidos amplos (que servirão como dimensões hierarquizadas de análise ao longo do texto e estão demonstradas na figura abaixo): 1- como realidades alternativas (paradigmas), 2- como bases das escolas de pensamento (metáforas) e 3 - como ferramentas e textos específicos utilizados de forma concreta (atividades de resolução de quebra-cabeças científicos).

Figura 5.1 – Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças.



Fonte: Morgan (1980). Adaptada pela autora.

Para Morgan (1980), o conceito de paradigma proposto por Kuhn tem sido sujeito a uma série de interpretações confusas, em parte porque o próprio Kuhn utilizou este conceito no mínimo de vinte e uma formas diferentes. No entanto, essas formas convergem para os três níveis demonstrados na figura acima:

- Os paradigmas (nível 1) correspondem à pressuposições centrais da teoria social que caracterizam e definem uma visão de mundo, de modo que se torne possível apreender o que há de comum nas perspectivas dos teóricos, cujos trabalhos poderiam, em caso contrário, num nível mais superficial, parecer distintos e de alcance amplo.
- As metáforas (nível 2), que constituem diferentes maneiras de abordar e estudar uma realidade compartilhada ou visão de mundo. Toda visão de mundo ou paradigma metateórico pode incluir diversas escolas de pensamento, baseadas na aceitação e utilização de diferentes tipos e metáforas como fundamento para investigação.
- Resolução de quebra-cabeças (nível 3), que correspondem a diversos tipos de atividade de pesquisa, que operacionalizam as metáforas que definem determinadas escolas de pensamento. Nesse nível de análise detalhada, muitos textos, modelos e instrumentos específicos de pesquisa competem pela atenção dos teóricos, e grande parte da pesquisa e do debate nas ciências sociais está focada nesse nível.

Ainda de acordo com Morgan (1980, diferentes paradigmas corporificam visões de mundo que favorecem metáforas que definem a natureza das organizações de maneiras fundamentalmente diferentes, e

cobram um repensar total a respeito do que deve tratar a teoria organizacional. O desafio levantado se relaciona com os pressupostos fundamentais sobre os quais se baseia a teorização, e só pode ser resolvido considerando-se a adequação desses fundamentos rivais como base para a análise organizacional.

Este capítulo destina-se às aproximações sucessivas com o tema da pesquisa, utilizando como base teórica o conceito de organizações adotado pelo paradigma interpretacionista (VERGARA E CALDAS, 2005), que se baseia na visão de que o mundo social possui uma situação ontológica duvidosa e de que o que passa por realidade social não existe em sentido concreto, mas é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. A organização é entendida a partir do ponto de vista do participante em ação em vez de observador.

Inicialmente iremos adentrar nos estudos de Burrell e Morgan (1979), que propõem um modelo paradigmático para fundamentar a teoria organizacional. Posteriormente, a partir do trabalho de Morgan (1980, 1996), ao mesmo tempo extrapolando o trabalho do mesmo, apresentaremos algumas metáforas recentes utilizadas para a análise organizacional, que servirão de base para a construção da metáfora proposta ao final deste capítulo: “organizações como redes de conversações arquetípicas”. Esta metáfora irá ancorar o modelo de gestão do conhecimento proposto na presente tese.

Para Morgan (1996), a arte de pensar e ver as organizações envolve múltiplas interpretações da realidade, pois depende, em última instância, do olhar do observador. Novas metáforas podem ser utilizadas para criar novos modos de ver as organizações, superando assim, as fraquezas e os pontos obscuros das metáforas tradicionais, oferecendo abordagens suplementares/complementares para a análise das organizações. Burrell & Morgan, (1979) ressaltam que não apenas novas abordagens são necessárias, mas também, novas possibilidades de reflexão e análise diante da crise e contradição presentes na área de estudos organizacionais.

5.2 PARADIGMAS SOCIAIS E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Strour (1998) apresenta uma importante análise do que significa uma organização. Para ele, as organizações constituem um microcosmo social e seu estudo consiste em analisar processos sociais e relações coletivas, pois que elas podem ser consideradas coletividades em ação. Assim como qualquer espaço social, uma organização se define a partir de três dimensões que se interpenetram – econômica, política e

simbólica. Tais dimensões podem ser consideradas unidades produtivas, entidades políticas e agências ideológicas. Esta idéia pluridimensional da organização é o que a torna única, como qualquer espaço social: Um terreno de contradições em que agentes coletivos se defrontam, com base em interesses divergentes, em credos ou *ethos* dissonantes.

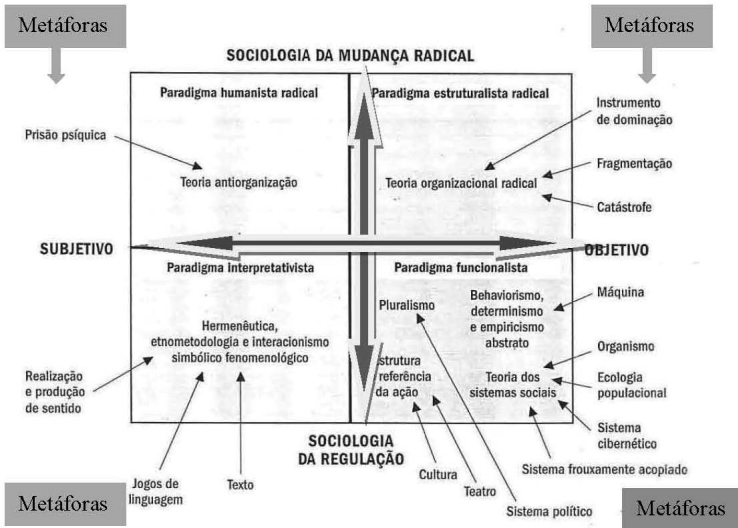
Os estudos organizacionais, em particular, nas últimas três décadas, têm buscado acompanhar às mudanças sociais fazendo uso de novos aportes teóricos que possam auxiliar na reflexão teórica dessa sociedade, complexa e multifacetada. Para Burrell e Morgan (1979), o campo de teoria organizacional é formado por uma série de posições epistemológicas e ontológicas de base, as quais formariam algumas posições metateóricas *a priori* no desenvolvimento científico em análise organizacional. Cada um desses quase-paradigmas paralelos coexiste na área e influencia teorias que são aprisionadas por seus próprios pressupostos e desconhecem ou ignoram os demais “silos” representados por “campos concorrentes”.

Segundo Caldas (2005), no Brasil, a popularização do conceito de paradigmas de Burrell e Morgan na década de 1980, e do trabalho de Morgan sobre metáforas durante os anos 1990, foram cruciais na popularização e legitimação de perspectivas críticas em organizações.

Burrell e Morgan (1979) propõem um modelo de categorização dos campos paradigmáticos explorando o papel dos paradigmas como visões da realidade social. Para eles, a teoria social em geral e a teoria das organizações em particular podem ser utilmente analisadas em termo de quatro amplas visões de mundo, as quais são representadas em diferentes conjuntos de pressuposições sobre a natureza da ciência, a dimensão objetivo-subjetiva, a natureza da sociedade, a dimensão das mudanças, por regulação ou por via radical, e as diferentes metáforas que tentam explicá-las.

Conforme se observa na figura acima, o modelo paradigmático de Burrell e Morgan (1979) sobrepõe dois eixos: um representaria os pressupostos metateóricos sobre a natureza da ciência, opondo a ciência “objetivista” à ciência “subjetivista”, enquanto o outro simbolizaria as premissas metateóricas sobre a natureza da sociedade, se baseada na ordem ou na mudança, contrastando uma sociologia da “regulação” a uma sociologia da “mudança radical”. O resultante da sobreposição dos eixos define os quatro principais paradigmas que fundamentariam – ou que poderiam fundamentar – a análise organizacional (CALDAS, 2005).

Figura 5.2 – Paradigmas e metáforas na análise organizacional.



Fonte: Morgan (1980). Adaptado pela autora.

O modelo também define a partir de uma abordagem objetivista à análise dos fenômenos sociais dois paradigmas, que se excluem mutuamente: o funcionalista, associado à ordem, e o estruturalista radical, associado à mudança. Define como uma abordagem subjetivista igualmente dois paradigmas, que também se antagonizam: o interpretacionista, relativo à ordem, e o humanista radical, relativo à mudança. Cada paradigma está associado a teorias e metáforas organizacionais.

O paradigma funcionalista baseia-se na pressuposição de que a sociedade tem existência concreta e real e um caráter sistêmico orientado para produzir um estado de coisas ordenado e regulado. O comportamento é visto como contextualmente construído em um mundo real e concreto, permeado por relações sociais tangíveis. A visão ontológica acredita na possibilidade de uma ciência social livre de valores e objetiva, na qual o cientista é distanciado do seu objeto de pesquisa visando a uma análise criteriosa com rigor e à técnica do método científico. Essa perspectiva, portanto, entende a sociedade a partir do conhecimento empírico (MORGAN, 1980).

O funcionalismo continua a espalhar sua hegemonia até nos

dias atuais, sendo ainda considerado ortodoxo nos estudos organizacionais mesmo apesar dos diversos questionamentos das vertentes interpretacionistas, críticas e, mais recentemente, pós-modernistas (MORGAN, 1980).

Já no paradigma interpretativista, a sociedade é entendida de forma processual, através da qual múltiplas realidades compartilhadas surgem, são mantidas e modificadas. Da mesma forma que no funcionalismo, o interpretacionismo parte do pressuposto que existe uma ordem e um padrão implícito no mundo social. Entretanto, para os estudiosos de tal escola a ciência é considerada uma rede de jogos de linguagem, baseada em grupos de conceitos e regras subjetivamente determinados. O conhecimento científico é visto de forma tão problemática quanto o conhecimento de senso comum do cotidiano (MORGAN, 1980).

O paradigma humanista radical, como o paradigma interpretativista, enfatiza como a realidade é socialmente criada e sustentada, mas vincula sua análise ao interesse em alguma coisa que pode ser descrita como uma patologia da consciência, pela qual os seres humanos se aprisionam dentro de fronteiras da realidade que eles mesmos criam e sustentam. Essa perspectiva se baseia na visão de que o processo de criação da realidade pode ser influenciado por processos psíquicos e sociais que canalizam, restringem e controlam as mentes dos seres humanos de maneira a aliená-los em relação às potencialidades inerentes à sua verdadeira natureza de humanos (MORGAN, 1980).

Por último, o paradigma estruturalista radical considera as organizações como poderosos sistemas de dominação, cujas estruturas de poder internas se ligam às estruturas de poder da economia política mundial, dando origem à reprodução da divisão de classes externas dentro das empresas, a saber: homens, mulheres, imigrantes, negros, grupos étnicos, etc. Considera-se nesta escola os controladores das organizações como pessoas que usam de meios ideológicos, políticos e econômicos para dominar seus membros (MORGAN, 1980).

Para Caldas (2005) os mapeamentos abrangentes do campo de estudos organizacionais revelam consistentemente que, dentre os quatro paradigmas sociológicos do modelo de Burrell e Morgan (1979), o funcionalismo – marcado pelo objetivismo e por uma sociologia focada na regulação – tem constituído por muitas décadas a “ortodoxia” na pesquisa científica da área.

Outras revisões, mapeamentos e análises bibliométricas (BERTERO *et al.*, 2005; VERGARA & CARVALHO JR, 1995) também apontam que o funcionalismo continua a expandir sua

hegemonia até hoje no campo de estudos organizacionais, em boa parte devido à representatividade institucional do *mainstream* norte-americano, inclusive no Brasil.

No entanto, focos de resistência a essa tendência epistemológica tem surgido e se dividem fundamentalmente em duas vertentes contrárias à predominância funcionalista: o interpretacionismo, que cresce desde o final da década de 1970, e os referenciais críticos e pós-modernos, que se expandem principalmente após o final da década de 1980.

O que marca a diferença entre o funcionalismo e essas duas vertentes principais que a ele se opuseram nas últimas décadas é discutido por Burrell e Morgan (1979). Esses autores consideram que o interpretacionismo questiona o objetivismo arraigado na doutrina funcionalista, enquanto a vertente crítica combate sua inclinação à regulação e à manutenção da ordem social, ou seja, a sua falta de engajamento em prol da mudança social.

A sinalização que esse movimento de resistência pode sugerir é uma intenção de superar a dicotomia objetivismo/subjetivismo. No mapeamento de Burrell e Morgan (1979), o interpretacionismo diz respeito a uma abordagem subjetivista da ontologia, da epistemologia, da natureza humana e da metodologia. O pensamento desses autores, apesar de contribuir enormemente para a pesquisa organizacional, contribuiu também para uma visão exclusivista de cada paradigma por eles identificado, já que os consideraram mutuamente excludentes. Tal visão sofre críticas e tem desencadeado pesquisas reativas, as quais buscam superar a dicotomia apontada.

Uma das formas de tentar superar as dicotomias do modelo paradigmático é a utilização de metatriangulação para estudos organizacionais. A metatriangulação representa uma visão mais holística, que vai além das distinções paradigmáticas, sobrepondo e entrelaçando interpretações divergentes em um novo entendimento. Com a metatriangulação, o objetivo não é encontrar “a” verdade, mas encontrar visões de mundo diversas e parciais (LEWIS; GRIMES, 1999).

Para se poder utilizar a metatriangulação nos estudos organizacionais, se faz necessário o conhecimento das diferentes metáforas, que podem ser utilizadas para a leitura do fenômeno organizacional. É o que veremos no próximo subcapítulo.

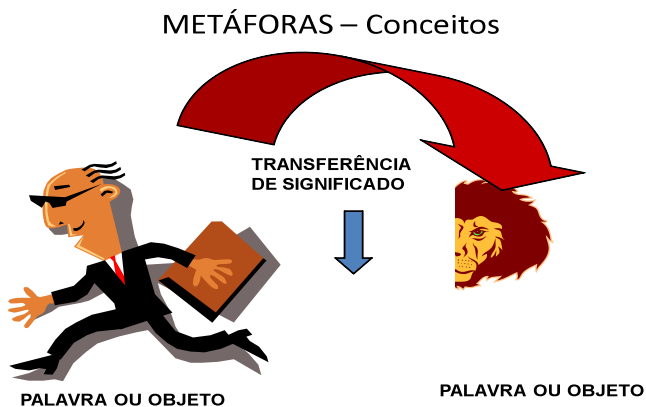
5.3 METÁFORAS ORGANIZACIONAIS.

No presente capítulo iremos adentrar na segunda dimensão de análise do modelo paradigmático de Burrell e Morgan (1979): a metáfora. O objetivo consiste em buscar entender o papel de algumas metáforas na análise organizacional, a partir dos seus paradigmas, conforme foi demonstrado no subcapítulo anterior.

Para Morgan (1996), o trabalho com as metáforas contribui para uma visão da investigação científica como um processo criativo em que os cientistas enxergam o mundo metaforicamente por meio da linguagem e dos conceitos que filtram e estruturam suas percepções sobre seus objetos de estudo, e por meio de metáforas que eles, implícita ou explicitamente, escolhem para desenvolver suas estruturas de referência para análise.

A figura abaixo exemplifica a utilização de uma metáfora. Ao dizer que “esse homem é um leão” estamos fazendo uma analogia entre o ser humano e o leão, transferindo idéias novas para a visão desse homem, gerando novos significados para ele, decorrentes das características conscientes e inconscientes do leão (forte, agressivo, etc).

Figura 5.3 – A modo de operação de uma metáfora



Fonte: a autora

O processo de concepção metafórica é um modo básico de simbolismo, central no modo como os seres humanos forjam suas experiências e seu conhecimento sobre o mundo em que vivem, conforme já foi descrito nos capítulos anteriores. Através do processo de cruzamento de imagens, a metáfora opera por analogia, comparando, substituindo e interagindo duas imagens, gerando criativamente um

novo significado. O significado é transferido de uma situação para outra, criando assim novas palavras e significados (MORGAN, 1996).

Segundo Morgan (1996), a utilização das metáforas nos estudos organizacionais tem a intenção de mostrar como as escolas de pensamento da teoria das organizações se baseiam em idéias associadas a diferentes metáforas para o estudo das organizações e como a lógica das metáforas possui importantes implicações para o processo de construção de teoria. Para ele, tal reconhecimento traz conseqüências importantes, como o encorajamento da prudência e um espírito de investigação crítica, pois escolas de teóricos comprometidos com abordagens e conceitos particulares, com freqüência, consideram que as perspectivas alternativas estão desorientadas ou representam ameaças à natureza de seu empreendimento básico.

Reconhecer que a teoria das organizações é metafórica é reconhecer que ela é um empreendimento essencialmente subjetivo, interessado em produzir análises parciais da vida organizacional. Essa “visão parcial” provocada pelo olhar metafórico significa que cada metáfora acentua unilateralmente uma dimensão e permite trabalhar precisamente com maior detalhe conceitual de determinados aspectos. No entanto, cria somente formas parciais de percepção, o que encoraja a visão e compreensão do mundo a partir de uma perspectiva desencorajando a visão de outros aspectos. Dessa forma, a partir dos diferentes conceitos de organizações que as diferentes metáforas propiciam, pode-se perceber que elas provocam uma visão unilateralizada da organização, onde alguns aspectos são enfatizados e explorados analiticamente e outros não são considerados (MORGAN, 1996).

Ao desenvolver a análise organizacional por meio de imagens (metáforas), Morgan (1980, 1996) apresenta as organizações como máquinas, organismos vivos, população-ecologia, cérebros, culturas, sistemas políticos, teatro, fluxo e transformação, texto, jogos de linguagem, realizadoras e produtoras de sentido, prisões psíquicas, instrumentos de dominação, catástrofes, fragmentadas.

Cada uma das metáforas propostas por Morgan (1980, 1996) está associada a um dos quatro paradigmas do modelo de Burrell e Morgan (1979), conforme se observa na figura abaixo.

Figura 5.4 – As metáforas de Morgan X o modelo paradigmático de Burrell e Morgan.

<p>PARADIGMA HUMANISTA RADICAL</p> <p>Prisão psíquica</p>	<p>PARADIGMA ESTRUTURALISTA RADICAL</p> <ul style="list-style-type: none"> -Instrumentos de dominação -Catástrofes -Fragmentadas
<p>PARADIGMA INTERPRETATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Realizadoras e produtoras de sentido -Jogos de linguagem -Texto 	<p>PARADIGMA FUNCIONALISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Máquinas -Ser vivo -População-ecologia -Cérebros -Fluxo e transformação -Sistemas políticos -Teatro -Cultura

Fonte: adaptado de Morgan (1980, 1996).

Para atender aos objetivos do presente trabalho, não serão analisadas todas as metáforas de Morgan, apenas as que servirão de referência para a metáfora a ser proposta ao final desse capítulo: “organizações como redes de conversações arquetípicas”.

5.3.1 Organizações como seres vivos e psíquicos

A metáfora das “organizações como seres vivos” pertence ao paradigma funcionalista e é hegemônica nos estudos organizacionais contemporâneos. Incluindo Morgan, nos últimos anos vários autores tem utilizado essa metáfora para falar das organizações (ULRICH & PROBST, 1984; SENGE, 1990; WHEATLEY, 1999, 2005; PROBST, 1994; KAUFFMAN, 1995; MORGAN, 1996; DE GEUS, 1998; CAPRA, 1996, 2003; LUHMANN, 1995; BAUER, 1999; RUBINSTEIN & FIRSTENBERG, 1999; MORIN, 2006; FIALHO, 1992).

Conceber as organizações como seres vivos implica em um importante desenvolvimento dentro da teoria organizacional do decorrer dos últimos 50 anos. Os problemas levantados pela visão mecanicista da organização levaram muitos teóricos organizacionais a abandonar a ciência mecânica e a inspirar-se sobretudo na biologia como uma fonte de idéias para refletir sobre as organizações (MORGAN, 1996).

Para Capra (1982), um dos pioneiros na concepção sistêmica de

vida, a leitura orgânica das organizações faz parte de uma visão de mundo sistêmica e complexa, que elabora a visão do universo como um todo integrado por sistemas interdependentes; o próprio universo não é uma máquina, mas um sistema vivo, a natureza não é constituída apenas em termos de estruturas fundamentais, mas em função de processos dinâmicos subjacentes. Essa teoria remete a uma visão de mundo em que tudo está ligado e interagindo formando um “todo”.

De Geus (1998), que utiliza a analogia das organizações como seres vivos, refere que muitas pessoas pensam e falam naturalmente de empresas como se estivessem falando de uma criatura viva, com mente e personalidade próprias. A sua experiência na Shell, com o estudo sobre empresas longevas, o levou ao conceito de empresa viva, uma empresa com: 1) sensibilidade ao meio ambiente, capacidade de aprender e se adaptar, 2) coesão e identidade, aspectos da capacidade inata da empresa de construir uma comunidade e uma *persona* para si mesma, 3) consciência ecológica, capacidade de formar relacionamentos construtivos com outras entidades, dentro e fora de si mesma, 4) conservadorismo financeiro, capacidade de, efetivamente, governar seu próprio crescimento e sua própria evolução.

De Geus (1998) estava convencido que as quatro características descritas acima não eram as respostas e sim o início de uma indagação fundamental sobre a natureza da longevidade e êxito das organizações comerciais e o seu papel na comunidade. Para ele a idéia de uma organização viva não era somente uma questão acadêmica ou semântica. Tinha conotações práticas, de uso diário para os gestores.

Uma das principais características das organizações vivas é a capacidade de aprender, que por sua vez está ligada ao desenvolvimento de novas habilidades e atitudes internas que levam a um aumento da capacidade de gerir mudanças. É um aprendizado pela adaptação, pela sensibilidade ao meio ambiente. As empresas adaptáveis aos seus ambientes tem uma maior longevidade porque aprendem a explorar as crises e transformá-las em negócios (DE GEUS, 1998). As organizações, assim, também são autopoieticas, ou seja, aprendem se autoproduzindo em um caminho evolutivo.

Para conhecer a empresa viva, o segundo passo é perceber como é esse ser. O caráter próprio da organização viva, chamada por De Geus (1998) de *persona*, termo importado da psicologia, corresponde à sua identidade singular, parte de um todo maior, embora separada dele por uma membrana. Algumas características são definidas para a *persona* organizacional:

- Orientada para objetivos, regida pela autopreservação e pelo

- autodesenvolvimento;
- Autoconsciência – uma *persona* pode ter consciência de si mesmo, dos seus limites e fronteiras, embora seja constituída por partes e elementos, os quais são, em si mesmos, outras *personas*;
 - Abertura para o mundo externo – pessoas e idéias entram e saem continuamente de uma empresa, ou seja, cada experiência corporativa dialoga constantemente com as forças do mundo que cerca a organização;
 - A *persona* é viva, mas seu tempo de vida é finito. Cada unidade organizacional tem um período potencial de vida, o qual ela pode ou não, atingir.

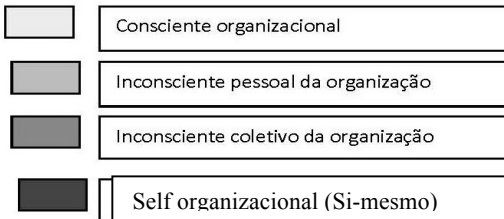
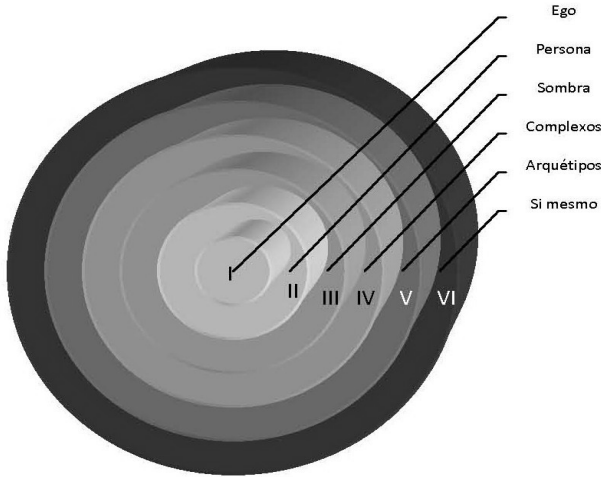
Mais recentemente Pearson e Corlett (2003) retomam o conceito de *persona* organizacional como um sistema complexo de relação entre as organizações e o ambiente, correspondendo a uma rede de energia, relacionamentos e idéias que funcionam no limite psicológico entre a organização e o seu entorno, servindo como um tipo de filtro através do qual energia e informação fluem para fora da organização.

Pearson e Corlett (2003), a partir da psicologia profunda de Jung, consideram as organizações como entidades psíquicas, sendo que a *persona*, por um lado, ajuda a mesma a realizar uma impressão definitiva no mundo – deixar a sua marca – e por outro lado oculta a sua natureza verdadeira. Da mesma forma, Fialho (1992) propõe que organizações, vistas como um conjunto de indivíduos, equipamentos e instalações, podem ser entendidas e tratadas como entidades psicológicas.

A organização enquanto organismo psíquico está representada na figura 5.5, e é constituída por uma dimensão consciente (ego e *persona*) e uma dimensão inconsciente (complexos, sombra e arquétipos) (PEARSON; CORLETT, 2003).

Na anatomia junguiana das organizações os níveis I e II (mais superficiais) correspondem ao consciente organizacional, que consiste em uma variedade de atividades conscientes (reflexão, planificação, controle e implementação) necessárias para o gerenciamento do trabalho na organização. Com a sua orientação racional e lógica, o centro da consciência serve para canalizar a energia psíquica organizacional para ações produtivas (PEARSON & CORLETT, 2003).

Figura 5.5 – A organização como um organismo psíquico



Fonte: a autora.

O centro da consciência organizacional, representado pelo ego da organização (nível I), está incorporado nas pessoas e estruturas da organização. Nas organizações onde o poder e controle são centralizados, o centro da consciência pode ser essencialmente associado à uma única pessoa no topo. Qualquer decisão converge para esse líder. Nas organizações onde os CEOs compartilham decisões com um grupo ou time, esse corpo de pessoas irá abranger o centro da consciência. Já nas organizações que estão se movendo para formas mais democráticas de operação, o centro da consciência tende a ficar incorporado em muitos indivíduos, ficando difuso na organização (PEARSON & CORLETT, 2003).

Quando o consciente organizacional (ego) é rígido pode tornar-se castrador bloqueando as expressões criativas da organização. Já o ego criativo funciona como maestro, evitando que a organização se torne uma “Babel” de idéias. Organizações criativas são aquelas que facilitam a expressão dos arquétipos e dos complexos.

A consciência organizacional é o que Stacey (1996) chama de Sistema Dominante e corresponde às regras declaradas da organização, abrangendo os seguintes aspectos:

- 1 Visão e missão da empresa
- 2 Ética
- 3 Planos estratégicos
- 4 Heróis organizacionais
- 5 Valores e crenças declaradas

O conhecimento do consciente organizacional pode ser obtido pela simples pergunta dirigida aos agentes da organização: “quem são vocês?” (PEARSON & CORLETT, 2003).

Para construir a sua identidade (que corresponde analogicamente ao ego), a organização, a partir do social, forma uma espécie de “máscara”, uma roupagem chamada de “persona organizacional” (nível II). A persona da organização corresponde à sua face pública e já foi descrita de forma bem sumária no subcapítulo das organizações vivas.

Bauman (2005) afirma que com o enfraquecimento do estado as empresas assumiram a responsabilidade por investimentos em serviços para o bem estar social, fazendo com que os indivíduos cada vez mais se identifiquem, se assegurem e criem suas identidades (na linguagem junguiana, as “personas”) de acordo com seus cargos e com a organização para a qual prestam serviço.

É um sistema complexo de relação entre a empresa e o ambiente, um tipo de máscara arquetípica, que por um lado ajuda a organização a realizar uma impressão definitiva no mundo – deixar a sua marca – e por outro lado oculta a sua natureza verdadeira. Corresponde a um compromisso entre como o centro da consciência quer apresentar a organização e o que o ambiente deseja da organização. Uma rede de energia, relacionamentos e idéias que funcionam no limítrofe psicológico entre a organização e o seu entorno, servindo como um tipo de filtro através do qual energia e informação fluem para fora da organização, ou seja, ela esconde e revela (PEARSON & CORLETT, 2003).

Alguns aspectos da persona são conhecidos pelo “ego organizacional”, outros são expressões inconscientes. O aspecto

consciente da persona encontra-se na identidade de marca, transmitindo a imagem ideal da organização. Protege aspectos do entorno operacional da organização que o centro da consciência quer esconder.

A identidade das marcas conectam a vida consciente organizacional com o seu inconsciente e com o público, enfatizando um dos arquétipos mais importantes para a cultura organizacional. “Na nossa experiência, a face pública mais útil e de mais sucesso sempre expressa alguma verdade arquetípica da organização. EX- Johson e Johnson. A estratégia de relações públicas da companhia referente ao Tylenol reflete valores organizacionais transportados pela energia arquetípica do cuidador

Enquanto que os níveis I e II situam-se no consciente organizacional, os níveis III a VI formam a dimensão inconsciente da organização. Essa dimensão inconsciente está presente na irracionalidade das conexões sociais que ligam as organizações, nas ações inexplicáveis, no humor negro, atos falhos e também nos pequenos milagres e sincronicidades que às vezes aparecem como uma benção em situações inesperadas (PEARSON & CORLETT, 2003).

Stacey (1996) analogiza o inconsciente organizacional com o “sistema sombra”, subsistema organizacional informal já descrito anteriormente.

O inconsciente pessoal organizacional, níveis III e IV do modelo, corresponde ao conjunto de energias psíquicas, conteúdos e verdades relacionados à uma determinada organização que opera abaixo do controle consciente dos gestores e daqueles que lideram a organização. Essa camada psíquica forma uma rede complexa de vetores de energia não vistas e não reconhecidas, sustentadas pelo mundo subterrâneo da cultura organizacional. Torna-se a arena na qual o consciente organizacional e o inconsciente coletivo podem se encontrar (PEARSON & CORLETT, 2003).

O inconsciente pessoal é formado pela “sombra” e pelos “complexos” da organização, contendo os conteúdos reprimidos da mesma (propositalmente esquecidos), evocações dolorosas, percepções subliminares e conteúdos ainda imaturos para a consciência (STEIN, 2000). Age como um reservatório não somente para as forças que não são desejadas e que, portanto, são reprimidas, mas também para as forças que foram perdidas ou subvalorizadas (MORGAN, 1996).

Ao reconhecer e travar um verdadeiro corpo a corpo com os recursos deste reservatório, os teóricos organizacionais junguianos são unânimes em sugerir que podemos despertar novas fontes de energia e criatividade tornando essas instituições muito mais humanas, vibrantes,

mais moralmente preocupadas e responsáveis do que são até o presente (MORGAN, 1996).

O primeiro elemento constituinte do inconsciente pessoal organizacional é a “sombra da organização” (nível III do modelo), que vai se formando à medida que a organização constrói a sua imagem ideal (a “persona organizacional”) reprimindo partes de si própria (PEARSON & CORLETT, 2003).

Para Ziemer (1996), em tempos de crise, 80% do tempo e da energia dos gerentes são consumidos em lidar com a irracionalidade das empresas, que tem origem, em grande parte, na “sombra organizacional”, naquilo que não pode ser discutido nem modificado. Em tempos “normais”, essa porcentagem cai para 50 %. Em nível da cultura da empresa, a sombra aparece nas crenças, mitos e valores que são contrários àqueles defendidos e divulgados pela empresa.

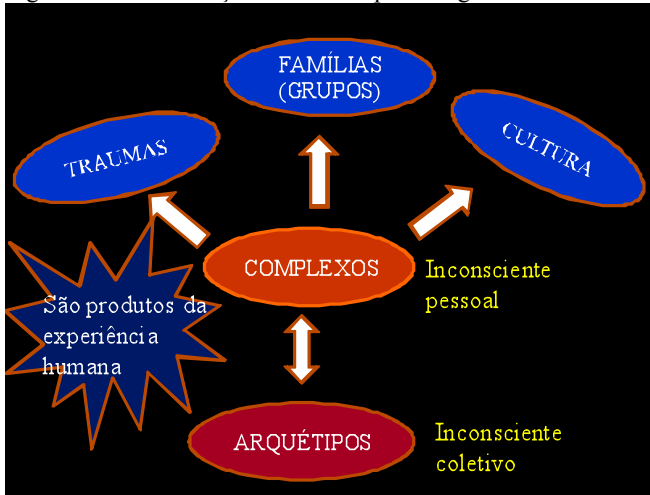
A sombra organizacional, portanto, é constituída de características inaceitáveis que incluem todos os comportamentos, atitudes, valores, crenças e normas que não se coadunam com a imagem e a identidade que a organização almeja criar de si mesma”. (ZIEMER, 1996).

Confrontar essa sombra exige muito tato e habilidade. A maior parte dos gestores ainda não está preparada para lidar com esta sombra. Eles utilizam estratégias defensivas, inclusive racionalizações, tais como “Eu não quero que meu pessoal se envolva com problemas”; “a imagem da empresa vai se desgastar”; “essa questão não é tão importante”, etc (EGAN, 1994).

Para Egan (1994) um programa de desenvolvimento que busque modificar esses comportamentos reativos precisa ser capaz de:

- 1 Identificar os tipos mais frequentes de desculpas e racionalizações que fazem parte da cultura da empresa
- 2 Desenvolver uma cultura proativa, que assume responsabilidade pela sombra organizacional e suas consequências.
- 3 Encontrar maneiras de proteger a imagem das pessoas envolvidas, mas não permitir racionalizações.
- 4 Reconhecer que a habilidade de comunicação, no caso de discussão de questões e assuntos difíceis e dolorosos, pode ser uma forma de defesa.
- 5 Perceber de que forma a comunicação é utilizada para esconder ou evitar situações difíceis.
- 6 Criar um ambiente seguro, de maneira que as pessoas possam realmente falar aquilo que desejam.

Figura 5.6 – A formação de um complexo organizacional.



Fonte: a autora.

O nível IV compreende os “complexos organizacionais”, blocos de construção da cultura organizacional, que influenciam as histórias arquetípicas das organizações. As organizações tem uma experiência emocional coletiva que está em ressonância com determinados arquétipos *constelados* – os arquétipos na psique organizacional (PEARSON & CORLETT, 2003).

Na figura 5.6 se observa a estrutura de um complexo organizacional.

Na base de todo complexo existe um arquétipo. À medida que memórias, pensamentos e emoções relacionados a determinadas experiências circundam o arquétipo ativado, o complexo é formado. O complexo organizacional contém um alto nível de emoções compartilhadas relacionadas a determinados temas arquetípicos vivenciados pelos agentes da organização (PEARSON & CORLETT, 2003).

É o que ocorre, por exemplo, quando um departamento universitário forma um complexo saudável em torno do arquétipo do “velho sábio”. As emoções compartilhadas que fazem parte desse complexo tornam essa organização um lugar que mantém um alto nível de qualidade de ensino, até mesmo frente à adversidades. Já uma outra

organização estabelece bons benefícios e políticas de saúde para os seus agentes. Os funcionários se sentem gratificados e seguros. Esses eventos constelam no inconsciente organizacional o arquétipo materno. Com o tempo, estórias e fatos vão se acumulando ao redor desse arquétipo, formando um complexo materno positivo (PEARSON & CORLETT, 2003).

Já o inconsciente coletivo (nível V) está na base da psique organizacional. É um sistema psíquico de natureza impessoal e universal, idêntico para todos os indivíduos, grupos e organizações. Ele não se desenvolve individualmente, mas origina-se da estrutura inata cerebral de cada um dos agentes da organização. O inconsciente coletivo é o *container* de nossas memórias mais básicas como humanos. É constituído pelos instintos e pelos arquétipos (PEARSON & CORLETT, 2003).

Para Morgan (1996), a teoria dos arquétipos faz pensar que o padrão de vida organizacional seja criado e recriado de acordo com as estruturas identificadas na história dos mitos e na literatura. Para Mitroff, *apud* Morgan (1996), parece que, embora utilizemos as últimas tecnologias eletrônicas e administrativas para planejar ou executarmos negócios, o fazemos de forma bastante antiga. Somos todos primitivos de coração, reproduzindo relações arquetípicas para dar sentido aos dilemas fundamentais da vida.

Entender os arquétipos ativos na vida organizacional aumenta o autoconhecimento. Reconhecer histórias de arquétipos interpretadas numa organização ou numa equipe – ou em clientes, concorrentes, órgãos reguladores ou no público proporciona uma poderosa perspectiva dos sistemas. Perceber os arquétipos no outro expande as perspectivas e múltiplas realidades.

A maioria dos indivíduos, grupos e organizações têm um ou alguns arquétipos que se fortalecem com o tempo, dando-lhes significados e refletindo profundamente os seus valores agregados. Novos arquétipos emergem naturalmente em resposta a estágios da jornada individual ou organizacional ou pela mudança das novas circunstâncias. Quando um grupo (ou indivíduo) vislumbra um futuro novo e melhor, é provável que o lado da sombra do arquétipo seja constelado (não importa se tenha sido reprimido). O sonho com algo melhor proporciona a psique criar uma situação onde as necessidades a serem atendidas ou mudadas aparecem por si próprias (PEARSON, 1995; 2003).

Quando um arquétipo é ativado em uma organização ou equipe, uma ou algumas das maiores histórias que encontramos na arte,

literatura, textos sagrados e mitologias são reencenadas no palco organizacional. Apesar de na superfície a situação do negócio parecer usual, ao “abrirmos as cortinas” poderemos ver as marcas dessas histórias nos costumes, diálogos e nas ações que modulam o comportamento dos indivíduos nas organizações (PEARSON, 2003).

A organização usa os seus membros individuais para desempenhar papéis arquetípicos, à medida que eles vão sendo ativados no inconsciente coletivo grupal. A constelação e a representação desses papéis arquetípicos formam a base psicológica da nossa cultura (STEIN, 1995).

Pearson (1995, 2003) identifica 12 arquétipos organizacionais, cada um com sua própria maneira de pensar e de agir no mundo. Todos os doze arquétipos são valiosos, e cada um traz com ele um presente especial. São eles: o Inocente, o Órfão (Cara Comum), o Guerreiro (Herói), o Caridoso (Prestativo), o Explorador, o Destruidor (Fora-da-lei), o Amante, o Criador, o Governante, o Mago, o Sábio e o Bobo (Bobo da corte). Os doze arquétipos organizacionais de Pearson se agrupam em quatro quadrantes organizacionais, conforme se observa na figura abaixo.

Para Pearson e Corlett (2003), os arquétipos dão à organização (ou equipe) um significado, definem a estrutura, a cultura e identificam especialmente os valores, tabus e regras não escritas. Organizações que têm forte identidade tipicamente possuem um ou dois arquétipos predominantes. No entanto, para Jung (2000), existem uma infinidade de arquétipos, tantos quantas são as situações típicas da vida, ou seja, não existe uma lista definitiva das imagens arquetípicas. Cada imagem corresponde a uma subpersonalidade que vive dentro de nós, estas subpersonalidades em constante interação.

Os arquétipos nas organizações (e nos indivíduos) podem ser constelados em seu pólo positivo ou negativo, a depender das circunstâncias.

Os arquétipos dominantes em um grupo ou organização proporcionam uma sensação de significado para a empresa, sem o qual a ética tende a diminuir, a energia enfraquece, o absentismo aumenta, e a retenção diminui; fornece um campo de atração como uma identidade da marca em torno do qual funcionários, trabalhadores de organizações públicas, clientes e consumidores podem gravitar; fornece linguagem comum e valores que ajudam os colaboradores a saber o que é esperado deles e ajuda os compradores ou clientes a saber o que podem esperar da empresa.

Por outro lado, quando os arquétipos são rejeitados por uma

cultura (como em um processo de mudança cultural que deprecia as maneiras tradicionais), eles simplesmente unem-se (agarram-se) fortemente, expressando-se em resistência, sintomas e problemas.

Finalmente, o nível VI do modelo, o self organizacional, é constituído pelo arquétipo do Si-mesmo, presente também nas organizações, é chamado de “self organizacional” (PEARSON & CORLETT, 2003; COLMAN, 1995) ou “Self da empresa”.

Colman (1995) define o “self organizacional” como a identidade da organização mais profunda, que a movimenta em direção à totalidade. É o arquétipo central da organização, correspondendo ao seu coração, associado à busca de propósito e significado. Para Pearson & Corlett, a existência desse arquétipo significa que todas as organizações compartilham uma intencionalidade e uma busca de significado profundos, que, constituem a própria inclinação humana para criar organizações.

Para Pearson e Corlett (2003), o self organizacional é o veículo primário através do qual o inconsciente coletivo se expressa, fazendo a sua comunicação com a organização, sendo composto por quatro forças arquetípicas, representando os quatro quadrantes da vida organizacional (humano, aprendizado, produtivo e material). Cada quadrante está associado a um subsistema organizacional, acompanhado pelas imagens arquetípicas (símbolos) mais frequentemente associadas a cada um deles, conforme podemos observar na figura abaixo.

Figura 5.7 – O “self”, os arquétipos e os subsistemas da organização.



Fonte: a autora, a partir de Pearson e Corlett (2003).

A busca de sentido que acompanha a constelação do self organizacional o relaciona com a espiritualidade nas organizações. A espiritualidade dos sujeitos nas organizações pode ser observada quando os empregados têm uma vida interior que alimenta, e é alimentada, pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade (ASHMOS & DUCHON, *apud* REGO, *et. al* 2007).

A espiritualidade nas organizações, do ponto de vista junguiano, ocorre quando há um alinhamento da consciência organizacional com o arquétipo central da organização (self), o que facilita a expressão das quatro dimensões da energia psíquica, contribuindo para o florescimento da organização. É quando o centro da consciência investe nos agentes da organização, que se torna aberta ao campo energético criativo gerado pela interpenetração das quatro energias arquetípicas do self organizacional. Essa “energização” está na base das organizações que aprendem. Os indivíduos trabalham juntos visando desenvolver uma missão mais ampla para a organização (PEARSON & CORLETT, 2003).

Florescer (*flourishing*) é descrito como realizar nosso potencial de condutas, vivendo em profunda compreensão de nós mesmos e do mundo, gerando crescimento, autonomia, auto-aceitação, maestria ambiental, crescimento pessoal, propósito na vida, relações positivas com os demais, expansão de repertórios de pensamento e ação, oferecendo contribuição social, sentindo-se parte da comunidade, flexibilidade condutual. É um estado de transcendência, complexidade, crescimento, longevidade, resiliência, criatividade e inovação (FREDRICKSON; LOSADA, 2005).

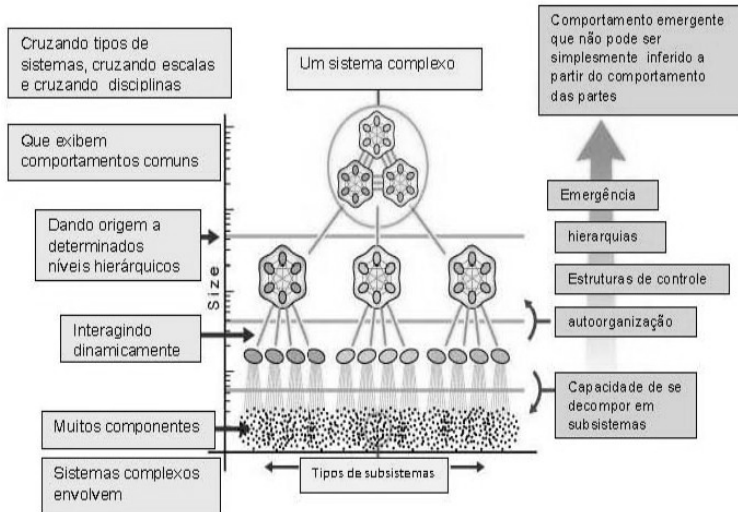
Por outro lado, a falta de conexão do ego com o self organizacional favorece o estado oposto ao florescer: o languescer, estado de estresse, ação limitada, impedimento psicossocial, afastamento do trabalho, alheamento, desinteresse, apatia. É não realizar esse potencial de condutas, ficando estancados e detendo nosso crescimento como pessoas (FREDRICKSON; LOSADA, 2005).

5.3.2 Organizações como sistemas complexos adaptativos (SCAs)

Outra metáfora que será utilizada na construção da estrutura de referência conceitual desta tese é a organização como sistema complexo adaptativo. Os sistemas complexos são formados por partes em conexão com o todo. São sistemas com múltiplos componentes compostos por um grande número de agentes em interação, cujo comportamento não pode ser inferido a partir do comportamento das partes, isto é, exibem

propriedades que emergem da interação das suas partes (STACEY, 1996). A figura abaixo nos mostra a anatomia de um sistema complexo adaptativo.

Figura 5.8 – A anatomia de um sistema complexo adaptativo (SCA).



Fonte: Adaptado de <http://www.necsi.org/>. acessado em 22/07/2010

Esses sistemas possuem como principais peculiaridades, interconexão e entrelaçamento. Apresentam uma dinâmica de interação entre os seus múltiplos componentes, dando origem a um número de níveis ou escalas que exibem comportamentos comuns, apresentando processos de emergência e auto-organização (STACEY, 1996).

Quando os sistemas complexos interagem para produzir uma estratégia de sobrevivência adaptada para eles mesmos, são chamados de sistemas complexos adaptativos (SCAs). Para Stacey (1996), uma das características chaves dos sistemas complexos adaptativos complexos estudados pela ciência da complexidade é a sua natureza holográfica ou fractal; e claramente essa também é uma das propriedades dos sistemas humanos. Ainda para Stacey (1996) o cérebro, a mente humana e as organizações, por exemplo, podem ser considerados como Sistemas Complexos Adaptativos.

Para Fialho e Coelho (2002), quando apelamos para metáforas do tipo autopoiesis e modelo holográfico, estas, na verdade, exigem de nós um exercício de imaginação. Somos convidados a entender as

organizações como fluxo e transformação. A partir dessa perspectiva entende-se as organizações a partir da perspectiva da mudança, apoiada nas idéias de organizações como sistemas autoproducentes que criam, elas mesmas, sua própria imagem; são produzidas como um resultado de fluxos circulares de feedback positivo e negativo e são produtos, também da lógica dialética pelo qual todos os fenômenos tendem a gerar seu oposto.

Ao abordar a metáfora das organizações como sistemas complexos, serão utilizados conceitos provenientes de algumas metáforas concebidas por Morgan (1996) dentro do paradigma funcionalista (seres vivos, cérebros e fluxo e transformação).

A metáfora das organizações como sistemas complexos adaptativos herda da metáfora das organizações como seres vivos o pensamento evolucionista, que trata da mudança, do crescimento e do desenvolvimento organizacional. Já da metáfora das organizações como cérebros importa os conceitos de feedback e autoorganização.

Para Morgan (1996), as organizações, da mesma forma que os cérebros são processadores de informações, sendo sistemas de comunicação e de tomadas de decisão. Nesse olhar, as organizações aprendem por meio de feedbacks, sendo capazes de detectar e corrigir desvios a partir de normas pré-estabelecidas (feedback negativo). Aprendem em circuito simples e em circuito duplo, sendo capazes de detectar e questionar a relevância das normas de funcionamento, com capacidades de auto-organização.

O feedback aqui é entendido como o processo pelo qual a informação a respeito da saída de uma ação é realimentada no processo de decisão ou regulação que afeta a próxima ação. No feedback negativo há uma redução entre a expectativa e a realização. O feedback positivo faz o oposto, amplificando a distância entre o desejado e o realizado.

A metáfora das organizações como sistemas complexos adaptativos também concebe a interação entre os agentes e sistemas de uma forma não-linear, na qual o feedback sobre as conseqüências do comportamento é usado para construir modelos de mundo, dos quais as regras de conduta ou esquemas são extraídos. Esses esquemas são transformados à luz de um comportamento adicional para produzir cada vez mais comportamento adaptativo. As relações lineares, de causa e efeito, são substituídas por uma causalidade “transformativa”, em um padrão circular. Em face desta circularidade, não há uma evolução predeterminada do sistema. Os agentes são co-criadores da evolução do sistema, em um processo “espontâneo”, no qual a interação entre os agentes modela o comportamento do sistema (STACEY, 1996).

A interação dos agentes cria e continuamente recria uma organização como um sistema e tal organização, por sua vez, influencia os grupos pelos quais é composta e a maneira na qual esses grupos são continuamente recriados. Esse processo de recriação é que significa aprendizado. Os sistemas vão interagindo uns com os outros, co-evoluindo de maneira holográfica ou fractal, ou seja, com as partes interagindo continuamente visando recriar o todo e este todo afetando o modo de interação entre as partes, em um padrão repetitivo, porém de maneira irregular, em diferentes níveis (STACEY, 1996).

Dentro dessa mesma dinâmica, os grupos influenciam as mentes individuais, as quais afetam cérebros e assim por diante, voltando ao nível organizacional. A metáfora dos SCAs considera toda auto organização como uma autoecoreorganização em que agregados de agentes, orgânicos, estabelecem um cotidiano definido por regras que logo se dissipam para, de novo, se auto eco re organizarem.

Os agentes das organizações complexa adaptativas adaptam-se mudando as suas regras a partir de experiências acumuladas. Nos SCAs, a maior parte do ambiente de um agente adaptativo consiste de outros agentes adaptativos, assim uma porção de esforço do agente é gasta para adaptar-se aos outros agentes (STACEY, 1996).

À luz dessa metáfora, portanto, Ralph Stacey visualiza as organizações como SCAs, redes formadas por um grande número de agentes que interagem entre si de forma a constituírem aprendizado. De acordo com Holland (1995), os agentes dos SCAs podem ser descritos por regras. A partir do seu sistema de regras, o SCA realiza processos internos e atua em seu meio ambiente. Através de um circuito de realimentação, o sistema utiliza as conseqüências de suas ações para adaptação a mudanças, tanto dentro quanto fora do sistema. As regras de conduta que descrevem as interações entre os agentes são chamadas por Stacey (1996) de esquemas e podem ser observadas na figura abaixo, onde três agentes estão interagindo dentro de uma organização.

As interações entre os agentes dos Sistemas Complexos Adaptativos ocorrem de duas formas: uma rede legítima ou dominante e uma rede sombra ou recessiva. Apesar de esses dois subsistemas serem conceitualmente distintos, eles estão operacionalmente tão imbricados que podem ser vistos como um todo.

A rede legítima é constituída por regras aprovadas formal ou informalmente, que estipulam a natureza das interações locais entre agentes no sistema e conduzem a um compromisso com a realidade externa. Essas regras são externas aos agentes individuais e aplicam-se a todos eles, constituindo um esquema dominante. As interações na rede

legítima são caracterizadas por uniformidade, conformidade e repetição (STACEY, 1996).

A rede legítima forma o subsistema simbólico dominante, que corresponde às regras que conduzem a um compromisso com a realidade externa. As regras são expressas como rotinas, hábitos, procedimentos, comportamentos rituais, etc. Aqui ocorre um aprendizado do tipo “single-lopp”, ou seja, o que observamos é o abandono de esquemas que fracassam por outros pré-existentes (STACEY, 1996).

Para Stacey (1996), o objetivo do sistema dominante é dirigir a performance organizacional, para que a organização execute, da forma mais eficiente possível, as suas tarefas primárias básicas, engajada na realidade externa. Um sistema dominante eficiente é geralmente organizado, regular e estável.

Já a rede recessiva, constitui-se de um subsistema informal que corresponde à sombra do subsistema legítimo. Os agentes desenvolvem regras próprias de interações, que podem ser não compartilhadas ou parcialmente compartilhadas. As interações nessa rede recessiva são caracterizadas por vários graus de uniformidade e diversidade, conformidade e individualidade (STACEY, 1996).

Essa rede, chamada por Stacey (1996) de “sistema sombra” forma o subsistema simbólico recessivo das organizações, representado pelo subconsciente e inconsciente, sendo composta por regras que governam o lúdico, o mundo interno. Esse subsistema é formado por especulações, imagens, sonhos, analogias, metáforas, fantasias, enfim qualquer representação interna dos objetos externos presentes na mente dos sujeitos que atuam no ambiente organizacional.

O sistema recessivo opera para “sabotar” o sistema dominante vigente. Ele contém as fantasias, complexos e comportamentos neuróticos dos indivíduos (agentes) organizacionais, assim como elaborados mecanismos de defesa da organização, muitas vezes inconscientes e de difícil acesso. No entanto, a sombra pode conter, também, a estabilidade organizacional (isso acontece quando a resistência para mudar está reprimida). Quando o sistema sombrio está tão defensivo que consegue sustentar o sistema dominante, a organização pode se tornar rígida, ossificada (STACEY, 1996).

O aprendizado dessa rede é do tipo “double-loop”, quando novos esquemas são construídos pela combinação de esquemas existentes. É a partir desse tipo de aprendizagem que ocorre a criatividade, ou seja, para que a inovação ocorra se faz necessária uma substituição de partes do sistema simbólico dominante, em um processo de destruição e criação, gerando tensão entre os dois sistemas

simbólicos. Aqui ocorre uma destruição criativa (criativa desconstrução e reconstrução pela qual um esquema recessivo mina um esquema dominante para produzir saídas emergentes). Esse espaço criativo das organizações é chamado por Stacey (1996) de “espaço transicional”.

Para Stacey, é primariamente o estado do sistema sombra que vai determinar se a organização vai operar ou não no espaço para a criatividade. A figura abaixo demonstra como acontecem as operações dinâmicas do sistema sombra. Essas operações ocorrem em três zonas: uma estável (a do centro), outra instável (a externa, amarela) e a terceira transicional (rosa), sendo que as duas primeiras são unilateralizadas. Imaginemos um atrator de Lorenz em que dois pólos de atração compartilham uma mesma bacia de tal forma que pequenos movimentos podem conduzir em direção ora a um ora a outro desses pólos.

A zona B (instável) corresponde a um dos pólos de nosso atrator de Lorenz. A regressão a esta zona pode ocorrer em situações de extrema ansiedade. É uma zona de desintegração psicótica, onde não se consegue sustentar a ambigüidade e o paradoxo. Já a zona A (estável) corresponde a uma série de comportamentos de defesa, também ativados pela ansiedade, conduzindo a organização ao pólo oposto. Nessa zona a organização apresenta sujeitos com comportamentos rígidos, concretos, onde não se consegue também sustentar a ambigüidade e o paradoxo (STACEY, 1996).

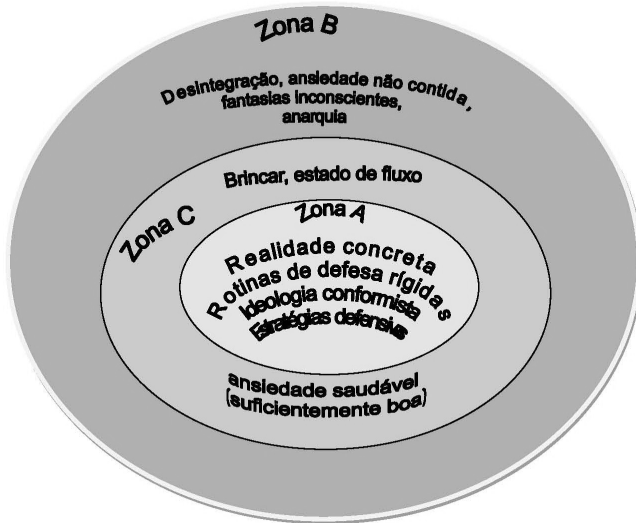
Finalmente, entre essas duas zonas existe uma terceira zona (a zona C), que corresponde ao espaço transicional, onde se consegue sustentar a tensão dos opostos (sistema dominante x sistema recessivo), a ambigüidade e o paradoxo. É o “espaço transicional”, a zona criativa. Para uma organização ocupar esse espaço (zona C), o seu sistema sombra deve estar em estado de fluxo com o sistema dominante, ou seja, em destruição criativa.

Nesse espaço criativo ocorre o lúdico, a habilidade de utilizar símbolos e analogias, a construção de metáforas. Há um processo de realimentação entre a fantasia interna e a realidade externa. O processo criativo, assim, implica em uma mudança no padrão simbólico das organizações. Para que a atividade criativa ocorra, se faz necessário sustentar a ansiedade decorrente da destruição e substituição dos sistemas simbólicos dominantes e recessivos. O parâmetro de controle que move a mente entre as zonas estáveis, instáveis e transicionais é primariamente o nível de ansiedade que se consegue sustentar (STACEY, 1996).

A figura 5.9 demonstra o modelo concebido por Stacey (1996) para os estudos organizacionais. O que ele sugere é que a criatividade e

a inovação organizacional encontram-se na amplificação e incorporação da criatividade e aprendizagem de indivíduos e pequenos grupos nos esquemas compartilhados da organização, com a conseqüente contenção da ansiedade decorrente desse processo.

Figura 5.9 - Zonas de operação para uma rede “sombra” organizacional.



Fonte: a autora, adaptado de Stacey, 1996.

A destruição criativa gera um estado de tensão porque o sistema recessivo está trabalhando para subverter o sistema dominante ou legítimo. Essa subversão, que é necessária para o surgimento da inovação, geralmente ocorre através de atividades de aprendizagem lúdica. Quando a organização está nesse estado criativo, pelo menos alguns dos seus membros brincam através da utilização de metáforas e analogias.

Para sermos criativos precisamos fugir aos atratores de ponto fixo ou periódicos e estar sempre, a cada instante seguindo uma trajetória diferente em direção a um ou outro pólo.

5.3.3 Organizações intensivas de conhecimento (OICs)

A terceira metáfora que será utilizada para a construção da metáfora “organizações como redes de conversações arquetípicas”, a ser

proposta neste capítulo, é a organização intensiva de conhecimento (OIC), definida como uma organização na qual as atividades de trabalho nela desenvolvidas são de natureza, predominantemente, cognitiva; por outro lado, salienta-se que nessas organizações o fator de produção preponderante não são os recursos naturais, o trabalho mão-de-obra e nem o capital, mas o conhecimento (CHOO, 2006).

Para Choo (2003) o uso da expressão “organização do conhecimento” é uma tentativa de abandonar uma conceituação de conhecimento como objeto ou coisa que tem que ser conquistada e adotar uma visão mais ampla do conhecimento, como um processo contínuo de construção social e coletiva, incorporado nas tarefas, nos relacionamentos e instrumentos da organização.

O quadro 5.1 mostra algumas características básicas das OICs, nas concepções de Sveiby (1998) e Choo (2006).

Quadro 5.1 – Características básicas das organizações intensivas de conhecimento.

<u>Sveiby (1998)</u>	<u>Choo (2006)</u>
1. Converte informações em conhecimento.	1. Organização em torno de resultados e não de tarefas.
2. Os ativos intangíveis são maiores que os ativos tangíveis.	2. Agregar valor é mais importante que o gerenciamento.
3. O custo de P & D é maior que o custo de produção.	3. Engajamento daqueles que atuam.
4. Os recursos não são escassos e podem ser produzidos a partir do efeito do capital social.	4. Decisões sobre o trabalho devem ser tomadas por aqueles que realizam as atividades de trabalho.
5. Crescem quando compartilhadas em forma de redes sociais de compartilhamento.	5. A principal capacidade organizacional deve ser a habilidade para mudar.
6. Pautam-se na sociedade do conhecimento.	6. O seu desenvolvimento está fundamentado nas competências dos indivíduos e nos seus relacionamentos e grupos, equipes ou comunidades.
7. Quebram paradigmas institucionais.	
8. Possuem gestão compartilhada.	

Fonte: a autora, a partir de Sveiby (1998) e Choo (2006).

A metáfora da OIC parte do pressuposto que as organizações tem um objetivo comum, a obtenção do conhecimento, constituindo-se em

sistemas de inovação nos quais as interações entre os indivíduos tem um papel central. A organização é considerada um sistema aberto, formado pela combinação de uma série de subsistemas (social, técnico, informação e conhecimento, P&D, controle e de tomada de decisão), orientados a um objetivo comum, apresentando um complexo interrelacionamento (entre si e com o meio ambiente) (ROBBINS, 1983).

A base dessa metáfora, portanto, está instalada sobre a visão contingencial, sustentada pela metáfora dos seres vivos de Morgan, dentro do paradigma funcionalista, metáfora esta que acompanha a trajetória de construção da metáfora das “organizações como redes de conversações arquetípicas”.

As OICs consideram as organizações como organismos vivos (cognitivos) que aprendem, pois através da aprendizagem de seu pessoal ela também se desenvolve e, em se desenvolvendo, desenvolve o seu capital humano. Elas têm como principal alavanca o ser humano, pois é ele que faz funcionar a engrenagem organizacional, os sistemas e os processos que dela fazem parte e possibilitam a agregação de valor aos produtos, bens e serviços (SANTOS, 2007).

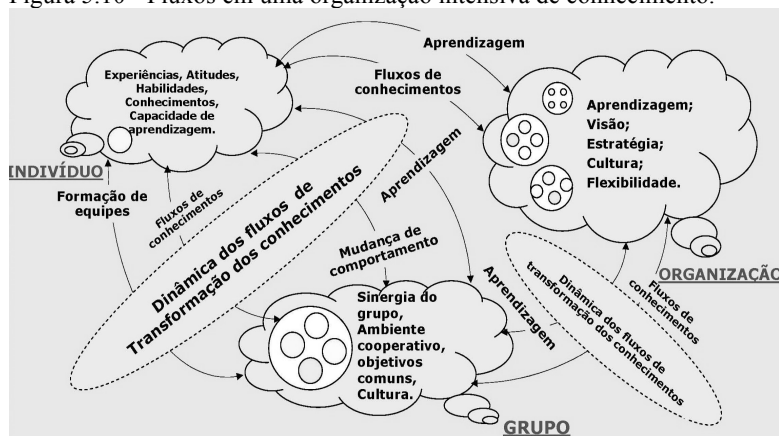
O conhecimento, aqui, é um conceito dinâmico e diz respeito às crenças e compromissos que ocorrem em função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica e, portanto, está relacionado à ação em um determinado contexto (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). É considerado o fruto das interações que ocorrem no ambiente empresarial e é desenvolvido através do processo de aprendizagem, podendo ser entendido como um conjunto de informações associadas à experiência, à intuição e aos valores (FLEURY e OLIVEIRA JR, 2001).

Os atores principais nos projetos dentro das OICs são os indivíduos, os grupos e as organizações. Os indivíduos têm conhecimentos, habilidades, experiências e capacidades de aprendizagem que são evidenciadas em termos de comportamento e de atitudes. A capacidade de conhecimento de cada indivíduo está em diálogo constante com o ambiente no qual o mesmo está inserido, que pode ser o grupo ou a organização, sendo que esse ambiente grupal, sob a forma de equipes, utiliza a sua sinergia a fim de alcançar os objetivos desejados, é um coletivo qualitativo de trabalho em uma OIC.

Os fluxos de conhecimento que permeiam as relações entre indivíduos, grupos e organizações, estão representados na figura abaixo e se relacionam com a capacidade dos seres humanos para constituir equipes que compartilhem de um objetivo comum e, assim sendo, facilitam a troca de conhecimento. A dinâmica desses fluxos é

raramente explícita por natureza; as dinâmicas do indivíduo e do grupo trabalham juntas no projeto, constituindo um contexto ambiental onde a informação e o conhecimento são usados para facilitar as trocas de valor (LYTRAS & POULUDI, 2006).

Figura 5.10 - Fluxos em uma organização intensiva de conhecimento.



Fonte: LYTRAS & POULUDI (2006).

A associação do conhecimento com aprendizagem faz com que o ambiente de compartilhamento surja com toda a força quando se trabalha em um projeto de equipe; em OICs, vários indivíduos em várias equipes de projeto interagem, dando forma a uma rede social de grupos de relacionamentos; esta rede é constituída de vários nós que desempenham um papel importante que as pesquisas precisam evidenciar (LYTRAS & POULUDI, 2006).

Para Katz *et al.*, (2000) o trabalho em equipe está relacionado com os modos de explorar a base de conhecimento da organização e de se desenvolver estrategicamente como uma “organização que aprende”. Realçam a vantagem de tomar decisões e de empreender ações que normalmente são mais independentes e com maior autocontrole. As responsabilidades e os compromissos são bem definidos e a relação de lealdade, em geral, é muito bem estabelecida. Enfatizam, porém, a importância de se trabalhar sempre com a equipe para melhorar cada vez mais os níveis de confiança, cooperação e compreensão. Segundo os autores, a composição das equipes deve ser decidida analisando-se as competências profissionais das pessoas (conhecimentos, habilidades, qualificações e experiências) em função dos objetivos e metas da

organização, das necessidades do projeto e das tarefas a serem realizadas.

5.4 ORGANIZAÇÕES COMO “REDES DE CONVERSAÇÕES ARQUETÍPICAS”

A metáfora das organizações como “redes de conversações arquetípicas” já foi parcialmente descrita no capítulo 2 ao falarmos sobre as variáveis do modelo proposto por este trabalho. Está alicerçada principalmente no paradigma interpretacionista que concebe as organizações como:

processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em harmonia com outras. Elas interagem entre si na tentativa de interpretar e dar sentido ao seu mundo. A realidade social é, então, uma rede de representações complexas e subjetivas (VERGARA; CALDAS, 2005, p. 67).

Conforme já abordamos no início desse capítulo, o paradigma interpretacionista se baseia na visão de que o mundo social possui uma situação ontológica duvidosa e de que o que passa por realidade social é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. A sociedade é entendida a partir do ponto de vista do participante em ação em vez de observador (VERGARA; CALDAS, 2005).

Como afirmam Burrell e Morgan (1979, p.260), “de um ponto de vista de um paradigma interpretativo, as organizações simplesmente não existem”, pois todos os aspectos concretos ou tangíveis da vida organizacional estão na dependência de construções subjetivas dos seres humanos. Parte-se da premissa que as organizações são processos de comportamentos humanos que são experienciados como sistemas de percepção e representação do mundo governados por processos inconscientes.

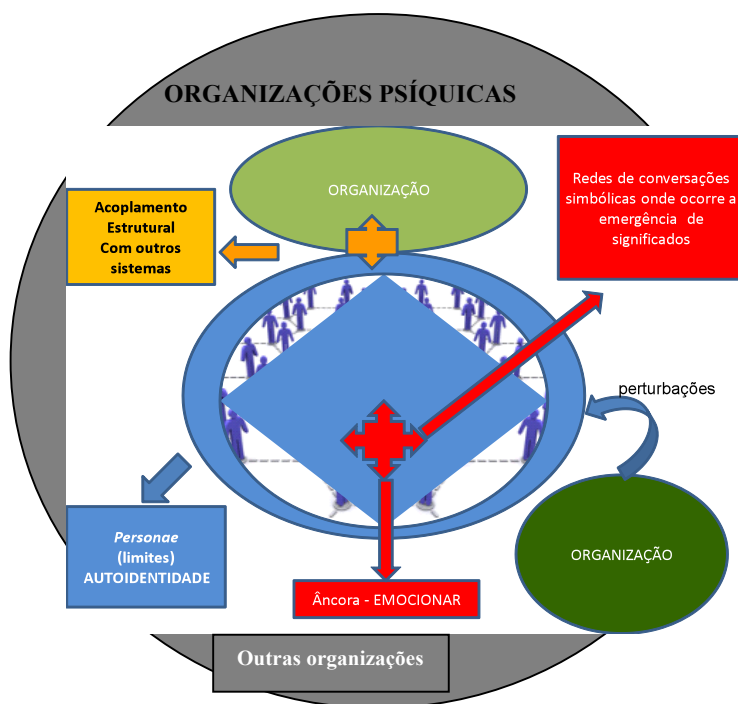
Esse ponto de partida provoca discussões organizacionais de cunho psicanalítico, como formas de entender como a realidade psicológica modela as dinâmicas organizacionais (DIAMOND, ALLCORN, 2003). A metáfora proposta neste tese, “Organizações como redes de conversações arquetípicas”, vai além das abordagens de cunho psicanalítico (apesar de estar intimamente relacionada com a psicanálise), apresentando a sua sustentação teórica na ontologia

humanista da psicologia profunda de Carl Gustav Jung, já descrita mais pormenorizadamente no cap da visão de homem, o que possibilita a sua articulação metatriangular com o paradigma humanista radical de Burrell e Morgan.

Entender os fenômenos organizacionais a partir da dimensão inconsciente dos indivíduos consiste no principal objetivo da metáfora a ser proposta neste capítulo. O entendimento da realidade, a partir do inconsciente, faz corpo com o paradigma humanista radical.

A nova metáfora a ser proposta neste capítulo, demonstrada na figura abaixo, considera que na experiência subjetiva do ser humano na cultura, a pessoa é o início, o meio e o fim da jornada e que suscita um engajamento existencial.

Figura 5.11 – Estrutura das redes de conversações arquetípicas.



Fonte: a autora.

As características principais das “organizações como redes de conversações arquetípicas”.

Quatro pilares básicos caracterizam a metáfora das organizações como redes de conversações arquetípicas:

- As organizações são consideradas como redes sociais;
- Estas redes constituem-se em conversações interindividuais e intraindividuais;
- O símbolo, do ponto de vista junguiano, é o elemento que interconecta os espaços de conversa, o que os torna espaços de conversações arquetípicas;
- As organizações constroem e transformam conhecimento através das conversações arquetípicas.

A metáfora das “organizações como redes de conversações arquetípicas” incorpora a metáfora da rede, como uma estrutura conceitual que busca integrar dimensões da vida biológica, cognitiva e social, sendo “a rede”, o padrão comum para qualquer tipo de vida. Quando as organizações são abordadas como unidades biológicas vivas constituídas por pessoas, encontra-se diante de novas formas de associação, numa complexidade chamada rede social, com muitas dimensões, e que mobiliza o fluxo de recursos entre inúmeros indivíduos distribuídos segundo padrões variáveis.

Redes sociais, então, não são redes de reações químicas, mas redes de comunicações. Assim como redes biológicas, elas são autogerativas, mas o que geram é imaterial . Cada comunicação cria pensamentos e significados, os quais dão origem a outras comunicações e assim toda a rede se regenera” (LUHMANN, apud CAPRA, 2008a).

A rede é, antes de tudo, um ambiente de comunicação e troca, que se dá em vários níveis, correspondendo a uma espécie de ligação de fios individuais onde cada um constitui uma unidade em si, único em forma e posição. As comunicações contínuas nas redes sociais, formam ciclos múltiplos de retroalimentação que finalmente produzem um sistema compartilhado de crenças, explicações e valores – um contexto comum de sentido, também conhecido como cultura, que é continuamente apoiada em comunicações seguintes. Por meio dessa cultura, os indivíduos adquirem identidade como membros da rede social e, nesse sentido, a rede gera seu próprio limite. Não é um limite físico, mas um

limite de expectativas, de confiança e lealdade, o qual é permanentemente mantido e renegociado pela rede de comunicações (CAPRA, 2008a).

As redes sociais de comunicações que constituem as organizações, na presente metáfora, são consideradas “conversações”, sob a ótica maturaniana. Aqui amplia-se o conceito de redes para a idéia de redes de conversações, entrando no segundo pilar básico da metáfora proposta, que dialoga com a biologia do conhecer de Maturana (1998).

O sujeito é percebido inserido nas redes de interações, que compõem os sistemas sociais. As redes de interações são o que permite ao sujeito se constituir, ao mesmo tempo, em indivíduo singular e em ser social: “Toda nossa realidade humana é social, e somos indivíduos, pessoas, somente enquanto somos seres sociais na linguagem” (MATURANA, 1998, p. 73).

Jung comunga dessa idéia, enfatizando a dimensão coletiva dos sujeitos ao propor o centro da personalidade como o si-mesmo, que é muito maior do que o ego. A tarefa da individuação não é apenas garantir a própria individualidade contra uma multidão que ameaça destruí-la, mas perceber que ninguém vive isolado e que a vida não tem sentido por si só. Seu significado deriva da coletividade, da qual cada um é parte.

A realização consciente da unificação interior é inseparável da relação humana, que é uma condição indispensável, pois sem um vínculo com o próximo, reconhecido e aceito conscientemente, a síntese da personalidade simplesmente não se faz (JUNG, 1999a).

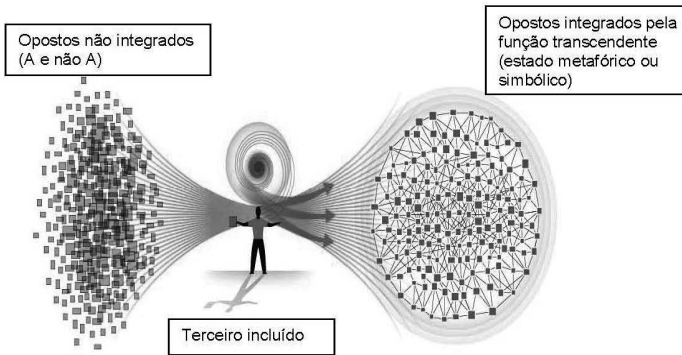
A conversação arquetípica, por meio do símbolo, utiliza a lógica do terceiro incluído para lidar com os paradoxos organizacionais, estes entendidos como formas de representação, pelo indivíduo ou pelo grupo, das suas experiências, sentimentos, crenças e interações por meio de dois estados aparentemente inconsistentes, duas realidades opostas e aparentemente inconciliáveis.

O movimento de saída dos impasses para uma construção criativa de pontes entre materiais inconscientes e a sensibilização consciente, produzindo novas imagens, símbolos e possibilidades, é chamado pela psicologia analítica de função transcendente (OLSON, 1995).

Os legítimos pontos de vista opostos de um problema são identificados e mantidos sob tensão, até que ocorra a emergência de ações que transcendam as duas posições. Ou seja, o ego mantém a tensão entre os opostos até que a psique possa manifestar a função transcendente. Se o ego pender para um lado, o outro lado pode tornar-

se mais forte, realimentando a tensão entre os opostos. A função transcendente habilita a psique a tentar integrar os dois lados uma polaridade, reconciliando os opostos em uma síntese. Essa síntese assume a forma de um estado metafórico ou símbolo, que habilita a pessoa a experienciar um estado criativo, que libera energia à medida que a pessoa começa a entender os seus mecanismos internos de reforço, emergindo um sentimento de paz (OLSON, 1995). Conforme se observa no desenho abaixo, a função transcendente está alinhada ao terceiro incluído, já descrita no capítulo de fundamentos epistemológicos.

Figura 5.12 – a função transcendente nas redes de conversações arquetípicas



Fonte da imagem: <http://www.idiagram.com/CP/cpprocess.html>

Para alcançar os níveis profundos da mudança, precisamos entender e lidar com as dimensões inconsciente e espiritual da mudança organizacional. A função transcendente pode operar onde quer que haja conflito e tensão entre lados opostos de uma polaridade, que pode decorrer de raça, gênero, idade, etnia e religião.

No grupo, a função transcendente aparece quando emerge um novo símbolo ou quando ocorre um novo entendimento das questões. Esse novo entendimento pode ser expresso somente através da voz de um membro individual. Quando ela aparece para a consciência grupal, o reconhecimento por outros membros do grupo pode acontecer.

A proposta de integração dos opostos, inspirada na psicologia analítica e Círculo de Eranos, ao extrapolar o contexto clínico para aplicações em grupos e organizações, desvincula-se, também, da idéia que o processo de individuação deve ser realizado de forma solitária, mas grupal. Um local que reúna pessoas com o propósito de realizar a *opus* (termo alquímico utilizado para referir-se à individuação), trabalho

que requer uma atitude orientada para o self e não somente para o ego.

Assim como o alquimista procurava, a partir da “matéria bruta”, chegar ao “ouro”, considerado a essência de toda matéria, a psique estaria participando, durante toda sua vida, de uma transformação, coordenada pelo seu centro - o si-mesmo - e imbuída de um propósito: manifestar e lapidar, como consciência, as singularidades de cada pessoa. O trabalho da individuação, dessa forma, caminha de maneira própria e singular, assim como contribui para a composição da totalidade do ambiente.

5.5 CONCLUSÃO

A metáfora das organizações como redes de conversações arquetípicas propõe a reintegração da subjetividade, com valorização da linguagem simbólica, intuitiva e emocional no processo de construção do conhecimento, rompendo com a supremacia da razão, desenvolvendo pesquisas e trabalhos grupais com a utilização de recursos expressivos não-verbais, produções plásticas, movimentos do corpo, sonoridades, poesia, dança, máscaras, filmes, em diferentes contextos, visando o desenvolvimento da personalidade.

A leitura dessas imagens, proporcionada pela hermenêutica simbólico-arquetípica, vai traduzir para o discurso do cotidiano, relatar e narrar percursos e inquietações. Fios norteadores, reflexões, e discussões, que surgem como pano de fundo, ou, ainda, emergem no cotidiano das organizações.

CAPÍTULO 6 – RESULTADOS DE PESQUISA (MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES DE BASE JUNGUIANA).

6.1 INTRODUÇÃO

O recorte empírico da construção teórica elaborada (o modelo “espiral arquetípica do conhecimento”) foi construído, reformulando e testando os constructos do modelo, através de cinco *cases*, que efetivam um momento de fundamental importância, no processo de tentar validar as variáveis do modelo. Para este projeto de tese, apenas um *case* será descrito.

A tentativa de validação em campo das variáveis do modelo conceitual, formatados pela macroestrutura, foi realizada pela análise da evolução psicodinâmica dos *cases*, tendo como âncora a microestrutura metodológica.

O eixo central em torno do qual se desenvolve a “espiral arquetípica do conhecimento” é a individuação no ambiente organizacional, que implica em um movimento de saída do estado de indiferenciação, que caracteriza a *participation mystique*, para a evolução do sujeito em direção à alteridade, onde se busca encontrar a essência da sua singularidade. Esse movimento de expansão da consciência cria e transforma conhecimento nas organizações, utilizando como base de sustentação o “ba” arquetípico.

Os recortes dos *cases* foram selecionados durante a disciplina “Estágio supervisionado”, do “Curso de Psicologia Junguiana das Organizações”, no Instituto Junguiano da Bahia, coordenado pela presente pesquisadora, onde o modelo proposto é ensinado em forma de disciplinas específicas que fazem parte da grade do referido curso de pós-graduação lato-sensu. Este curso foi criado, junto com esta proposta de tese, ambos caminhando de mãos, durante o processo de amadurecimento do conhecimento. Os *cases* utilizados no presente trabalho, posteriormente foram utilizados pelos alunos-facilitadores para a construção da monografia de cada um deles, no respectivo de curso de pós-graduação, duas concluídas e três em andamento, todas orientadas pela presente pesquisadora.

Quadro 6.1 – Facilitadores e as organizações dos cases.

CASE	FACILITADOR	PROFISSÃO /atividade laboral	ORGANIZAÇÃO
A	<i>VIDA</i>	<i>ARQUITETA-SERVIDORA PÚBLICA</i>	<i>Organização pública federal</i>
B	<i>PUER</i>	<i>ENGENHEIRO -ELETRICISTA</i>	<i>Organização privada do setor de energia elétrica</i>
C	<i>SAPÃO</i>	<i>ADMINISTRADOR-GESTOR</i>	<i>Organização privada</i>
D	<i>ESPERANÇA</i>	<i>ANALISTA DE SISTEMAS-ANALISTA DE SISTEMAS</i>	<i>Organização estatal de energia</i>
E	<i>VAGALUME</i>	<i>PEDAGOGA - PEDAGOGA</i>	<i>Fundação ligada à prefeitura</i>

Os alunos-pesquisadores-facilitadores, com as suas respectivas formações, codinomes e as organizações onde foram aplicados os trabalhos de campo, estão demonstrados no quadro 6.1. Quase todos aplicaram o modelo nas organizações onde desempenham as suas atividades laborais, exceto o facilitador do grupo C, que resolveu trabalhar com outra organização. Os pseudônimos foram escolhidos pelos próprios facilitadores durante os grupos vivenciais. Os *cases* foram identificados com as letras do alfabeto (de A a E).

Quadro 6.2 – Objetivos dos *cases* da “espiral arquetípica do conhecimento”

CASE	OBJETIVOS
A	<i>“Avaliar a possibilidade de criar, no serviço público, um espaço facilitador para o processo de individuação, sob a ótica da psicologia junguiana.”</i>
B	<i>“criar um projeto piloto para facilitar a introdução da psicologia junguiana em culturas organizacionais, através da realização de atividades lúdicas em grupos vivenciais”.</i>
C	<i>“Utilizar o processo de individuação para melhorar as “interações” dentro de uma organização, visando melhorar o clima organizacional, a produtividade e os resultados</i>

	<i>financeiros.”</i>
D	<i>“Desenvolver técnicas pedagógicas e terapêuticas para serem aplicadas em grupos vivenciais, nas organizações, sob uma perspectiva junguiana”.</i>
C	<i>“Perceber na organização escolar a objetividade e subjetividade dos processos de ensino/aprendizagem, utilizando a psicologia junguiana.”</i>

Cada grupo vivencial recortou um objetivo específico (dentro do objetivo geral – a individuação) para a aplicação do modelo, adequando o mesmo às demandas da organização. Os recortes foram definidos pelos pesquisadores-facilitadores, no ambiente facilitador do grupo de supervisão, já descrito no capítulo 2 e encontram-se demonstrados no quadro acima, onde vemos o case e os objetivos dos trabalhos de campo, obtidos pelos recortes das falas dos facilitadores (em aspas e itálico).

Quadro 6.3 – *Cases e os formatos dos grupos vivenciais junguianos.*

CASE	Sujeitos da amostra	Número de encontros	Procedimentos
A	04	24	Entrevistas semi-estruturadas; diários de bordo; técnicas projetivas (desenhos); contação de sonhos.
B	06	17	Entrevistas semi-estruturadas, jogo de areia (sandplay), contação de histórias, contação de sonhos, bricolagens, pinturas e discussão de filmes.
C	07	14	Entrevistas semi-estruturadas; desenhos, inventários psicológicos e discussão de filmes
D	08	13	Entrevistas semi-estruturadas, jogo de areia (sandplay), contação de histórias, contação de sonhos, bricolagens, desenhos e discussão de filmes.
C	05	13	Entrevistas semi-estruturadas, jogo de areia (sandplay), contação de histórias, contação de sonhos, bricolagens, desenhos e discussão de filmes.

Já no quadro 6.3 vemos os cases, os tamanho das amostras dos grupos vivenciais, número de encontros e procedimentos ou técnicas utilizadas para a observação do modelo teórico em campo. Os próprios facilitadores “se incluíram” como sujeitos da amostra, pois observaram, na supervisão, que o processo psíquico do grupo vivencial também atuava sobre eles. Como veremos no case-exemplo, mais adiante, sentimentos e complexos pessoais dos facilitadores emergiram e foram constelados na vivência da “espiral”.

Para a finalidade da presente tese, selecionamos um recorte do case mais longo, chamado de “case A”. Os seguintes constructos teóricos ou variáveis serão observados e validados em campo: processo de individuação, hermenêutica simbólico-arquetípica; organizações como redes de conversações arquetípicas; “ba” arquetípico; homem egoico (HE), homem *anthropos* (HA) e herói vitruviano (HV). No decorrer da análise psicodinâmica da “espiral arquetípica do conhecimento” que ocorrerá no grupo vivencial em questão, para fins práticos, estas variáveis serão representadas graficamente pelas palavras em negrito e sublinhadas.

A técnica de coleta de dados pelo pesquisador-facilitador foi baseada em observação participante, em que o principal instrumento de pesquisa é o investigador, num contato direto, frequente e prolongado com os participantes do grupo e os seus contextos. Nessa modalidade, as diversas técnicas reforçam-se, sendo sujeitas a uma constante vigilância e adaptação segundo as reações e as situações.

Como a realidade é complexa e os seres humanos são interpretativos, captando a realidade e reconstruindo de acordo com sua história (DEMO, 2001), na tentativa de estabelecer um compromisso com a objetivação, para controlar melhor, mas nunca de todo, a tendência à deturpação que os processos de captação da realidade empreendem, o material de campo foi recolhido pelo pesquisador-supervisor, a partir da coleta de dados do pesquisador-facilitador, sendo analisado durante o período de maio/2009 até abril/2010.

A análise do material foi feita durante 02 sessões vivenciais didáticas de quatro horas cada, realizadas de forma seqüenciada, em um final de semana por mês. Neste período, outros pesquisadores-facilitadores, aplicavam o modelo “a espiral arquetípica do conhecimento” em outras organizações, constituindo, portanto, sujeitos-participantes do grupo de supervisão, que não serão citados face ao recorte do estudo.

Optou-se, dessa forma, pela separação entre os papéis vividos no campo de pesquisa. Buscou-se evitar a sobreposição de papéis no trabalho de campo, referida por Sinzato (2007) como uma das dificuldades ao processo de investigação, pela pesquisa com observação participante em trabalhos de grupo. No trabalho desta autora (idem, p. 159), “foram exercidos, simultaneamente, os papéis de facilitadora – olhar o processo do grupo – e de pesquisadora – observar o método em desenvolvimento –, o que tornou difícil ambas as atuações”.

O tratamento do material de campo, descrito por Minayo (1996) como sendo a fase de teorização sobre os dados do campo, onde se confronta a abordagem teórica anterior com o que a investigação trouxe de contribuição singular, foi feito pela análise de discurso, análise simbólica e análise de conteúdo.

6.2 APRESENTAÇÃO DO “CASE A”

A primeira aplicação do modelo (Case A) foi realizada em uma instituição pública federal, com um grupo vivencial (chamado de grupo A) de três servidoras, mulheres, com idades entre 40 e 50 anos, que serão referidas por seus pseudônimos (criados por elas no início do grupo): Borboleta, Céu e Sol. Duas delas, Borboleta e Céu, demonstrando insatisfação com o trabalho e uma, Sol, declarando-se satisfeita, mas não totalmente realizada. O grupo se reuniu durante vinte e quatro encontros, uma vez por semana, de duas horas cada, no período compreendido entre julho/2009 a Fevereiro/2010, com o objetivo geral de criação e representação do conhecimento nas organizações, utilizando como bases de sustentação o “ba” arquetípico e o processo de individuação junguiano.

Foram considerados os depoimentos dos encontros como narrativas biográficas e utilizadas técnicas projetivas, como desenhos e relatos de sonhos. Os seguintes instrumentos do modelo foram utilizados na coleta de dados:

- Entrevistas semi-estruturadas;
- Diário de todos os encontros, compreendendo narrações sobre vivências, atitudes, sentimentos e percepções de cada um dos componentes, relativos ao trabalho desenvolvido e seus reflexos na vida pessoal e profissional;
- Diário de bordo do pesquisador-facilitador, constituído de anotações referentes à experiência pessoal da pesquisadora;

- Diário de bordo individual dos participantes do grupo, chamado de *curiosité*;
- Leituras e apresentação de vídeos relativos aos temas desenvolvidos e motivadores da expressão de cada um dos componentes do grupo.
- Técnicas projetivas (desenhos).
- Relatos de sonhos.

O recorte do objetivo, definido a partir do objetivo geral supracitado, foi o de responder à seguinte pergunta: é válido criar, no serviço público, um espaço facilitador para o **processo de individuação**? A fim de responder à essa pergunta e alcançar o objetivo proposto, o facilitador, junto à supervisão, optou pela aplicação em campo do modelo “a espiral arquetípica do conhecimento”. A partir desse modelo, utilizou-se a contação de histórias como método condutor do processo, mais precisamente “Os doze trabalhos de Hércules”. Ou seja, o mito foi contado e utilizado como base para a construção e transformação do conhecimento, utilizando-se como forma de leitura a hermenêutica junguiana.

A escolha desse mito para a contação de histórias foi decorrente de 03 (três) fatores:

- Já há um consenso entre os autores que a jornada heróica corresponde a uma das metáforas para descrever o processo de individuação, conforme definido por Jung;
- o mito de Hércules já havia sido utilizado por Sinzato para falar do desenvolvimento da maestria intrapessoal, que faz um paralelo muito próximo à jornada da individuação junguiana;
- envolvimento do facilitador neste tema, a partir de um “apaixonamento” prévio pelo mito de Hércules.

6.2.1 O início do processo - “sessões iniciais”

Nos **encontros introdutórios**, o pesquisador-facilitador (que a partir de agora será chamado pelo pseudônimo de “vida”), junto ao grupo vivencial, formatou as atividades do grupo para um total de vinte e quatro encontros semanais de duas horas cada, cada encontro chamado de “sessão”, conforme já foi descrito no capítulo anterior.

O **desenho da microdidática**, com o seu formato final, só conseguiu ser estruturado após as 4 primeiras sessões. Na nossa análise as quatro sessões iniciais correspondem aos encontros introdutórios, onde o vínculo grupal ainda está sendo formado. Para a criação do ambiente acolhedor no grupo, também chamado de “vaso alquímico” ou

temenos, utilizou-se o ritual simbólico, descrito em seguida (**plataforma 1**). Os participantes do grupo sempre se reuniam no mesmo dia da semana e no mesmo horário (exceto em situações excepcionais, face a imprevistos ocasionais, como por exemplo doenças ou viagens de trabalho) durante semanas seguidas. No início de cada sessão acontecia uma atividade didática, com o objetivo de provocar a emergência de constelações simbólicas, desencadeando a representação do conhecimento tácito em explícito. A externalização, então, era feita através da vivência (individual e coletiva) e reflexão (individual e coletiva). No final da sessão, a depender da necessidade individual e grupal eram sugeridas atividades a serem feitas nos intervalos entre os encontros, com o objetivo de aprofundar os conhecimentos adquiridos e facilitar a internalização dos mesmos.

No discurso de “vida” observa-se a descrição dessa fase: *“não se tratava de um processo de terapia em grupo, mas de uma vivência para conscientização do processo de individuação e da sua importância no espaço da organização para melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional...Inicialmente foram selecionados cinco servidores do Órgão Público, com algumas restrições e recontextualizações de certas informações, em respeito ao princípio de sigilo...Ressaltada a importância da percepção de que o grupo é um precioso sistema complexo em que todos se transformam através das vivências compartilhadas, da atenção aos sonhos, a si mesmo, aos outros e aos ambientes, buscando conexões entre o aprendido nos encontros do grupo e as experiências do cotidiano”*.

O recrutamento das cinco pessoas foi realizado inicialmente por recomendação da secretaria de gestão de pessoas da organização. Logo no início das atividades houve duas desistências. Submetida ao grupo a opção de acesso de novos componentes, foi desconsiderada a possibilidade pelo clima de confiança que já se havia estabelecido entre os três sujeitos-participantes do processo.

6.2.2 Expectativas iniciais sobre o modelo

Antes da ida a campo, o pesquisador – supervisor realizou uma sessão vivencial em grupo, com os facilitadores, visando observar as **primeiras impressões e expectativas dos mesmos ante o início e desenrolar dos futuros encontros**.

Nesta sessão foi utilizado o *sandplay* temático, também chamado de jogo de areia, para captar a dimensão tácita do conhecimento, os conteúdos psíquicos simbólicos, constelados a partir

do inconsciente dos facilitadores. A partir do tema sugerido pelo pesquisador-supervisor, “de que forma eu posso aplicar a teoria junguiana na organização que escolhi para atuar como pesquisador”, foi solicitado que os facilitadores construíssem um cenário no espaço livre e protegido da caixa de areia, utilizando miniaturas.

O cenário criado por “vida” foi documentado pela supervisora através de registro fotográfico, conforme podemos observar na figura abaixo.

Figura 6.1 – cenário de sandplay realizado por “vida”.



Conforme podemos observar na figura 6.1, surgem os símbolos do velho e da velha sábia, da criança, dos pássaros circundando uma imagem circular mandálica. Para “vida”, esse era o trabalho que ela gostaria de realizar na organização, trabalhando com o lúdico representado pela criança, assim como a parte espiritual, representado pelo pássaro. A mandala no centro, para ela, representa a busca pela totalidade, pelo “self” na empresa. Porém, “vida” revela: *“existe um escorpião atrás desse trabalho, ameaçando a realização do mesmo”* (**plataforma 2**).

No discurso verbal, através de associações livres, “vida” associa este símbolo à organização na qual ela desejava realizar o trabalho de campo, que poderia *“picá-la a qualquer momento soltando o seu veneno”*. Na amplificação realizada pela **hermenêutica simbólica**

percebe-se que no imaginário de “vida” a organização aparecia como uma grande ameaça, o escorpião, que com o seu veneno poderia envenená-la e paralizá-la, de forma análoga à da bruxa do conto de fada “branca de neve”.

Com a vivência grupal, os aspectos evidenciados através do símbolo do escorpião, são trazidos à consciência, compreendidos e integrados. O escorpião produz o veneno que pode matar, o que gerava medo na facilitadora, inclusive, medo de realizar o trabalho pretendido na organização (**plataforma 2**). A análise de conteúdo revela que o tema “**organização devoradora**” está sendo expresso pela imagem do escorpião.

Os sentimentos vividos no sandplay, de medo, foram confirmados no seu diário de bordo, quando “vida” fala sobre a expectativa frente ao início do trabalho: *“não tive dúvida. Precisava experimentar a tarefa de semeadora de conscientização entre os meus colegas de outros setores... No começo tive muito medo e até vontade de desistir. Era a minha criança interna, insegura, esperneando e pedindo socorro. Acionei o meu curador interno, que acalentou a minha criança com a esperança e a certeza de que valeria a pena... Apesar da disponibilidade total da supervisão, na pessoa da professora Ermelinda Silveira, que nos injetava de incentivo constante, era a primeira vez que estaria, sozinha, coordenando um grupo vivencial.”* (**plataforma 2**).

O discurso de “vida” aponta para a necessidade do desenvolvimento de um ambiente acolhedor (físico e psíquico), um *temenos*, também para os facilitadores, que se sentem inseguros no início do processo vivencial. Daí a importância do *temenos* da supervisão.

Uma das integrantes do grupo vivencial, “Ceú”, traz algumas expectativas sobre os encontros através de um sonho, contado na primeira sessão do grupo A, demonstrando que mesmo nos encontros introdutórios, algumas vezes já ocorre a externalização de conteúdos tácitos inconscientes e arquetípicos. O trabalho com os sonhos, já nas sessões iniciais, confirma a interrelação existente entre a primeira e a segunda plataformas, ou seja, no “trabalho através da persona”, já pode ocorrer, concomitantemente, o “mergulho”, a externalização.

Pela fala de “vida” pode-se observar a vivência de “Céu”: *“Ceú sonhou, há algum tempo atrás, que era a rainha das Amazonas e o terapeuta, Hércules. Ele tomava dela o cinturão e a matava. Na época do sonho, a sua relação com o masculino era terrível (palavra que ela usou). Já havia feito terapia com uma profissional e, por conselho do curso que faz, deveria fazer uma temporada de tratamento com um*

profissional do sexo masculino. A relação como o terapeuta era muito difícil, segundo ela, por ele ser homem. Ela já trouxe a sua interpretação: o terapeuta matou a mulher que lutava e resistia, dando vida ao processo terapêutico. A sua relação na terapia melhorou. Adquiriu paz....Comentários meus para avaliação (sei que não fazemos a interpretação dos sonhos. Na verdade, auxiliamos a pessoa para que ela chegue à sua própria interpretação). São apenas comentários para que eu avalie a minha percepção: Se ela não aceitava o terapeuta-homem, na verdade o seu lado feminino estava “doente” e não aceitava a própria porção masculina (animus?), que projetava no terapeuta. Ele, no sonho, como Hércules, simbolizava o seu animus, pedindo integração (esta não integração é que dificultava o seu relacionamento com os homens em geral e também com o terapeuta). No sonho, o seu animus (terapeuta-Hércules) desarma a parte feminina que resistia, matando-a, e consegue integrar-se à sua personalidade, fazendo surgir uma mulher mais completa e saudável.” (plataforma 2).

Percebe-se no relato do sonho de “céu”, através da análise de conteúdo, a presença da subpersonalidade da **“mulher guerreira”**, a amazona, que no mito sacrifica um seio, símbolo do feminino, para melhorar a capacidade de luta. Este símbolo irá permear a construção e a representação arquetípica do conhecimento de “Céu”, conforme será vista na sequência psicodinâmica do processo (**hermenêutica simbólica**)

Na supervisão foi sugerido a observação do grupo como um espaço de projeções, funcionando como um espelho. Pela exploração de determinados símbolos constelados pelos sujeitos participantes, pode-se pôr em movimento a totalidade psíquica. É o que se observa na fala de “Vida”, quando o supervisor sugere que a mesma reflita sobre as suas próprias projeções inconscientes no sonho de “Céu”: *“Acho que tenho um masculino pouco desenvolvido. Não me sinto à vontade no papel de desbravadora do mundo do trabalho. Não sou ambiciosa e prefiro trabalhar em locais sossegados. Não gosto de trabalhos em que tenha que me expor. Também não gosto de desafios e tenho medo de assumir responsabilidades. Associo responsabilidade com perda de liberdade. Prefiro trabalhar muito, porém livre, sem a responsabilidade de um encargo, por exemplo, que me obrigue a dar horas extras. Gosto do contato com as pessoas e do diálogo entre almas. Gostaria de desenvolver o masculino em mim o suficiente para sentir-me confortável no ambiente de trabalho e nas tarefas que pedem coragem e ousadia... Sou pouco comprometida com o trabalho, atualmente, principalmente porque não acredito no que faço. Gostaria que o masculino em mim se*

integrasse à mulher medrosa, que não arrisca, imobilizada pela insegurança e pelo medo de perder a liberdade, para que eu pudesse sair da casca.” (plataforma 2).

No discurso de “vida”, nota-se a constelação de um conteúdo simbólico com características antagônicas ao símbolo das amazonas: “**a mulher medrosa e insegura**”, que também não se relaciona adequadamente com o masculino arquetípico, chamado de *animus* na teoria junguiana (**hermenêutica simbólica**).

A psicodinâmica do grupo A vai revelar que o facilitador também constroe e representa conhecimento no grupo vivencial, da mesma forma que os outros sujeitos-participantes.

A facilitadora não utilizou a tipologia junguiana pois não achou necessário trabalhar com os estilos cognitivos, visto que desejava “mergulhar” mais na dimensão inconsciente e tácita dos sujeitos, buscando articular esses conteúdos simbólicos com o ego (externalização).

6.2.3 Evolução psicodinâmica (As “análises vivenciais”)

O **material didático** introduzido no início de cada sessão correspondeu à contação de cada uma das etapas do mito de Hércules. Além de reforçar o “ambiente facilitador”, tentando reduzir a ativação dos mecanismos de defesa (**plataforma 1**), funcionou muito mais como introdutor do **tema de cada encontro**. A partir da contação da história mítica, foram trabalhadas as “emergências simbólicas” consteladas no processo (**plataforma 2**).

A variável **processo de individuação** esteve presente em toda a psicodinâmica do grupo vivencial. Está, portanto, implícita nos fenômenos (vivências e reflexões) que ocorreram durante o processo da “espiral arquetípica do conhecimento”.

A primeira emergência simbólica significativa ocorreu no segundo encontro, quando a facilitadora contou o primeiro trabalho de Hércules: “O Leão de Neméa – o governo da violência” e solicitou que as participantes fizessem um desenho sobre como se sentiam no trabalho. Esses desenhos constituem o primeiro conteúdo psíquico criativo originário do processo de construção do conhecimento, matéria prima da “espiral arquetípica do conhecimento”. Aqui se inicia o “desnudamento” trabalhando “através da persona” e o “encontro com a sombra”.

A constelação simbólica que emerge dos desenhos, na sua articulação com o discurso, é utilizada para a externalização do

conhecimento tácito profundo (inconsciente e arquetípico) através da **vivência (individual e coletiva) e reflexão (individual e coletiva)**, ambas acontecendo no decurso do próprio processo vivencial do grupo.

A figura 6.2 corresponde ao desenho realizado por Borboleta, intitulado “Busca da transformação”, que foi vivenciado no seu diálogo com o discurso, quando “borboleta” fala sobre o seu desenho: *“No trabalho não expresse a minha alma. Estou tentando sair do casulo. A tesoura representa o trabalho, tentando cortar o casulo antes da hora e inutilizar a borboleta. A borboleta colorida, cheia de vida sou eu, expressando a minha alma”* (**plataforma 2**).

Figura 6.2 – desenho de “borboleta”: a busca da transformação.



A percepção que Borboleta tem da organização e do trabalho, nesse momento, é de um elemento podador e destrutivo. Pela **hermenêutica simbólica** percebe-se que o símbolo da tesoura parece estar representando o trabalho (e a organização) enquanto instrumento cortante, capaz de impedir o desenvolvimento psíquico do ser, representação muito semelhante àquela presente no imaginário de “vida” e constelada por ela no sandplay, onde uma organização-escorpião ameaçava o desenvolvimento do processo de crescimento dos indivíduos.

Na análise simbólica do desenho percebe-se dois opostos constelados: a borboleta colorida, com a sua alma e o trabalho-tesoura, tentando impedir a transformação da borboleta. “Borboleta”, nesse

momento do processo, ainda está atrelada à organização devoradora (**HE**). A transformação, o movimento de saída do HE para o HA, está implícita no desenho, mas não foi ainda externalizada para “borboleta”.

Ao refletir sobre este desenho, foi trabalhada a possibilidade de transformação da tesoura, convertendo-a em instrumento de conquista da liberdade. “Borboleta” percebe que esse movimento de transformação depende de cada um e está associado ao desenvolvimento do poder interior, para que interferências exteriores não tenham efeitos destrutivos sobre a nossa vida. Dar novo significado ao trabalho.

“Vida”, na reflexão com o grupo, pela **hermenêutica simbólica** amplificou o significado do símbolo da borboleta. Segundo Chevalier e Gheerbrant (2009, p. 138), “a crisálida é o ovo que contém a potencialidade do ser. A borboleta que sai da crisálida é o símbolo da ressurreição”. A árvore significa morte e regeneração. Durante o seu ciclo vital, por várias vezes renova a sua folhagem. É considerada o símbolo da relação entre o céu (galhos) e a terra (raízes). Os símbolos constelados por “borboleta” no desenho, portanto, indicam a provável saída do HE.

Figura 6.3 – Desenho de “Céu”: “Criação interdita”.



Já “céu”, cujo desenho “criação interdita” encontra-se demonstrado na figura abaixo, segundo “vida”: *“relata grande insatisfação no trabalho. As atividades exercidas não realizam a sua alma de jornalista. Deseja fechar este ciclo. No desenho ela está representada pelo círculo grande que emite energia. A parte inferior do desenho, colorida, representa o seu interior, para onde ela emite as energias. O trabalho está representado no alto, sem colorido, por linhas retas, concretas e sem colorido. Ela se sente criativa demais em relação às atividades que desempenha. Sente-se sufocada pelo trabalho, que define como muito concreto. Dentro de si, muita criatividade. Fora, limite, resistência”* (**plataforma 2**).

Ao refletir sobre o desenho, Céu percebe a necessidade de buscar canais de expressão da sua criatividade dentro do seu ambiente profissional, para “desinterditar” a sua criação. No entanto, ela ainda está atrelada ao **HE**, “sufocada” pelo trabalho concreto, sem alma. Na **hermenêutica simbólica** percebe-se os opostos (a terra com a árvore representando o seu criativo mundo interior X o trabalho concreto, sem vitalidade) ainda não integrados. A “desinterdição” seria a constelação do HV, capaz de transformar o HE em HA.

Por fim, a figura abaixo demonstra o desenho de Sol, intitulado “trabalho feliz” (figura 6.4), que foi confrontado com o seu discurso, falando sobre o desenho: *“Estou satisfeita, cheia de trabalho, mas feliz. Tenho bom relacionamento com os colegas, que também trabalham muito. A falta de colorido não expressa monotonia. O colega que desenhei com outra cor não teve significado especial. É que, depois de terminado o desenho, quis representar o número exato de pessoas que trabalham na sala e peguei qualquer lápis, sem me preocupar com a cor utilizada antes. Tenho um sonho: trabalhar com fotografia”* (**plataforma 2**).

Na reflexão grupal, a partir da **hermenêutica simbólica**, percebeu-se a utilização de linhas retas, desenho sem colorido, sorrisos congelados nas faces. Apesar do relato de “sol”, o desenho não expressa o trabalho em conexão com a sua alma. “sol” parece estar ainda identificado com o **HE**. Foi sugerido por “vida” que ela fotografasse livremente, seguindo o movimento da sua alma.

Figura 6.4 – Desenho de sol: “Trabalho feliz”.



Na supervisão, o grupo percebe que “sol” utilizou uma negativa para justificar a ausência de cor no desenho (visto que ela refere ter tido acesso a lápis coloridos para executar o desenho). O grupo sugere que pode estar havendo a atuação de um mecanismo de defesa, indicando a presença de algum complexo inconsciente envolvido na aceitação de sentimentos negativos em relação ao trabalho (demonstrado na incongruência entre o desenho e o discurso sobre o desenho). O acionamento de mecanismos de defesa é uma reação natural do **HE**, face ao medo que sente de perder o controle, no confronto com a inconsciente.

No decorrer das sessões, à medida que o processo da “espiral arquetípica do conhecimento” avançava, o grupo se “desnudava”, externalizava conhecimento, trazendo a dimensão tácita para a consciência (explicitação). Nesse aprofundamento, o “trabalho com a sombra”, pessoal e organizacional, começou a ser realizado.

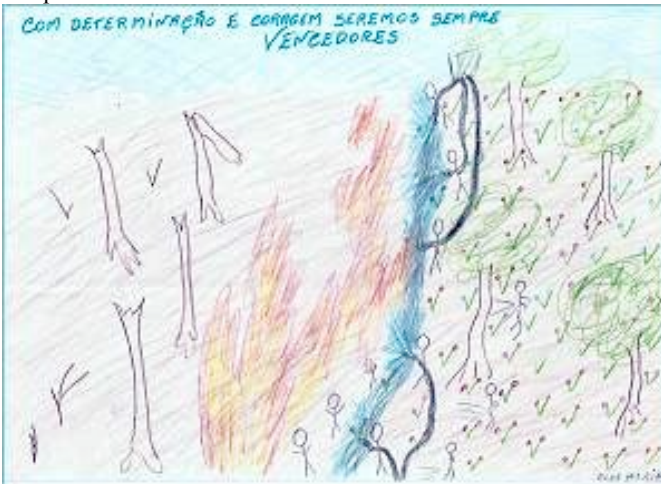
Alguns vícios presentes durante o desempenho das atividades profissionais foram externalizados na contação do segundo trabalho de Hércules - “A hydra de Lerna”: raiva, mentira, ressentimento, revolta, irritação, medo, hábito de reclamar, maledicência, preguiça, o de comparar-se com o outro, admiração/inveja. Foram todos citados como vícios, inclusive por serem recorrentes, conforme se observa no relato de “vida”: *“Depois do intervalo para reflexão, solicitei a cada uma que relatasse qual a sua maior dificuldade no trabalho com a vigilância dos vícios, realizado durante a semana. Borboleta – intolerância; vício de reclamar. Céu – maledicência; vício de se comparar com o outro.*

Relatou que a sua dificuldade maior havia sido com a maledicência e que ela havia percebido, durante a semana, que esta maledicência resultava de uma percepção restritiva da personalidade do outro. Ela passou a valorizar a visão da totalidade, sem julgamento do todo por apenas uma pequena parte. Sol – irritação; vício de reclamar. Solicitei que elas associassem uma palavra à característica que utilizaram na prática da vigilância aos vícios e que servirá, de agora em diante, como instrumento para a continuação do exercício no cotidiano. Borboleta: coragem. Céu: totalidade e Sol: consciência” (plataforma 2).

A segunda emergência simbólica significativa foi constelada no diário “*curiosité*”, que começou a ser utilizado pelo grupo na 6ª. sessão, quando a facilitadora diz: “*Solicitei que trouxessem, no próximo encontro, desenhos representativos desta primeira etapa em relação a cada uma das integrantes do grupo*”. A primeira etapa é chamada por Sinzato (2007) de “autodomínio”, arrematando a contação dos três primeiros trabalhos.

Aqui também foi utilizada a técnica projetiva do desenho, mas suas relações com a narrativa discursiva. No *curiosité* será observada uma série de atividades que serão descritas na sequência da evolução psicodinâmica do grupo (e não separadamente).

Figura 6.5 - Desenho de Borboleta: “Com determinação e coragem seremos sempre vencedores”



A figura 6.5 revela o desenho feito por borboleta no intervalo entre esses encontros, constelado no *curiosité* e trazido para a vivência e

para a reflexão com o grupo, na sessão. Percebe-se que, de novo, foi constelado o tema simbólico da transformação. “Borboleta” fala sobre o seu desenho: *“A impulsividade (o leão) representada pelo fogo, tem duas faces: de um lado, a face positiva, quando aquece; do outro, a destrutiva. No desenho, a destruição da mata. Do lado do fogo, pessoas paralisadas pelo medo. Como limite um rio, que impede a passagem do fogo para o outro lado. Na outra margem, fertilidade e pessoas que correm porque não estão paralisadas pelo medo. Encontro-me na água ou no fogo, mas almejo passar para o lado fértil. Quando me vejo no lado do fogo, utilizo-me da deliberação e da coragem para voltar à água”* (**plataforma 2**).

O movimento psíquico de “borboleta” é observado por “vida” e retratado na sua fala: *“Faz relatos de situações em que antes apenas reagia, sem controle das emoções, e de como se sente agora, em equilíbrio e em paz, numa postura ativa, elaborando as circunstâncias que se apresentam sem deixar-se envolver emocionalmente. Reconhece, no seu desenho, o poder da água e do fogo, de purificação e transformação. Do lado esquerdo do desenho, aridez e morte; do lado direito, beleza e fertilidade. Morte e regeneração, como no primeiro desenho. Relata que tem um sentimento crescente de liberdade”* (**plataforma 2**).

Na reflexão (individual e coletiva) sobre este desenho, utilizando-se a **hermenêutica simbólica**, percebe-se que “borboleta” ainda está atrelada ao **HE**, vivenciando a lógica do “ou ou”, ou está na água ou no fogo. Na análise simbólica do desenho, identifica-se os opostos (de um lado a floresta destruída e do outro lado a floresta verde, fértil). No entanto, parece haver uma saída do HE para o HV (*almejo passar para o lado fértil*).

Por outro lado, nos momentos em que “borboleta” “encontra-se na água”, constela-se o **HV**, o ego em transformação, querendo sair da participação mística do entorno organizacional, atuando a partir da função transcendente, aquela capaz de sustentar a tensão entre os opostos (o terceiro incluído), sendo representada, no desenho, pelo símbolo do rio.

Amplificando o símbolo do rio (**hermenêutica simbólica**), percebe-se que ele está ligado à fertilidade e vitalidade da terra. Segundo Cavalcanti (1997, p. 101):

Mais do que o mar, os rios estão diretamente ligados à idéia de fertilidade do solo, porque são eles que umidificam diretamente a terra. São as

correntes cósmicas que mantêm a vitalidade da terra, assim como são também as correntes psíquicas internas que mantêm a vitalidade da consciência.

Simbolicamente, o aspecto fertilizador do rio, o associa à fecundidade psíquica. Para Estés (1994), a criatividade psíquica é como um rio subterrâneo, sendo o mesmo responsável pela fertilidade de idéias, que gera vida e alimento para a mulher. Segundo ela : “Sempre por trás do ato de escrever, de pintar, de pensar, de curar, de fazer, de cozinhar, de falar, de sorrir, de criar, está o rio...” (ESTÉS, 1994, p. 380). Ainda para ela : “Uma vez que esse imenso rio subterrâneo tenha encontrado seus estuários e afluentes na nossa psique, nossa vida criadora tem cheias e vazantes, sobe e desce com as estações, exatamente como um rio natural. Esses ciclos propiciam que as coisas sejam criadas, alimentadas, que recuem e definham, tudo a seu próprio tempo e repetidas vezes.” (Ibidem, p. 374).

Percebe-se, também, com “borboleta”, a participação mística do indivíduo na organização, o que torna difícil a separação entre o individual e o organizacional. Muitas vezes, ao serem solicitados para falar sobre o trabalho e a organização, os sujeitos da pesquisa falavam sobre temas arquetípicos das suas vivências subjetivas e individuais no mundo, muitas vezes fora do ambiente organizacional. Ou seja, o organizacional e o individual caminham de mãos dadas no imaginário desses indivíduos.

Figura 6.6 - Desenho de Céu – “Tudo, quando abençoado, deságua em Deus”



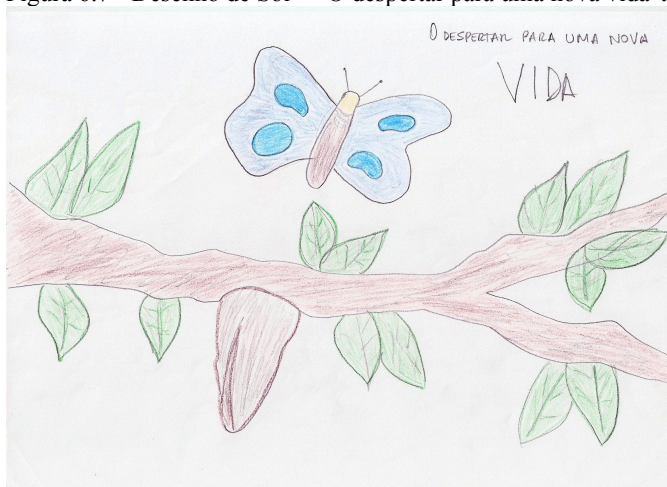
“Céu”, que no segundo encontro havia constelado o tema da “criatividade interditada”, agora constela o símbolo da “transformação através do limite”, conforme se observa no desenho feito por ela (figura acima)

Céu fala sobre este desenho: *“Utilizei o vermelho para a agressividade, o laranja para os vícios e o verde para os limites, contornando amorosamente. A forma como são integrados pelo limite é um ato de amor. Os limites promovem a transformação em vida... O verde é o despertar das águas primordiais, o despertar da vida. No desenho ele representa os limites contornando amorosamente. A presença da árvore como símbolo de morte e regeneração; contato com a terra (raízes) e ascensão para o céu, através do seu cimo, dos seus galhos mais altos.”* (**plataforma 2**).

A análise simbólica do desenho demonstra uma tentativa de integração pela contenção, promovendo a transformação. Esse movimento, que está sendo utilizado nesta tese como símbolo do ser humano em busca do conhecimento tácito profundo, o tácito inefável de Polanyi (1966) está atrelado ao tema simbólico do renascimento.

No desenho e na fala de “céu” pode-se observar o símbolo da árvore (que já havia sido constelada desde o seu primeiro desenho, no início do processo), assim como um movimento inconsciente de transformação (**HV**). O símbolo da árvore, ao ser representativo do self grupal, será visto com mais detalhes na síntese do *case*.

Figura 6.7 - Desenho de Sol – “O despertar para uma nova vida”.



Por fim, “sol” traz no seu desenho (figura 6;7), o tema do despertar, conforme se observa na sua fala: *“Sou a borboleta que representa a descoberta para uma nova vida. Acabei de sair do casulo. O meu leão está bem tranqüilo. Estou em aprendizado de liberdade”* (**plataforma 2**).

Na reflexão individual e grupal percebe-se que “sol” constelou o tema arquetípico da transformação (**HV**). O grupo percebe que este desenho colorido encontra-se totalmente diferente do primeiro. Agora existe uma borboleta saindo da crisálida. Na crisálida, a essência do ser. Na borboleta, a ressurreição. Saída da aparente morte para a vida. A árvore, simbolizando renovação, contato com a terra, através de suas raízes e o direcionamento para o céu, através dos galhos mais altos. Desenvolvimento da espiritualidade. Na borboleta, “sol” utilizou a cor azul, símbolo da verdade e da eternidade para ela.

A terceira emergência simbólica significativa ocorreu no 10º encontro, onde foi solicitado que as 03 participantes do grupo construíssem uma história pessoal sobre qualquer tema escolhido por elas. Aqui utilizou-se uma técnica de contação de história simbólica pessoal, semelhante a uma narrativa, onde foi solicitado que cada uma das participantes criasse e contasse ao grupo uma estória com imagens-fantasia, de sua própria autoria. Recortamos para análise de discurso os fragmentos mais significativas dessas histórias.

A história de “borboleta” foi intitulada transformação: *“Era uma vez uma grande e frondosa árvore, que continha lindas e cheirosas flores, gostosos frutos, leves folhas a farfalhar na brisa leve do vento e um grande e robusto tronco que lhe trazia segurança ao fincá-la na fértil terra. Nela também viviam várias lagartas, interessadas somente em devorar as folhas ali existentes para sanar a fome. Após comer, dormiam... Após dormir, comiam...Um dia, uma das lagartas, insatisfeita com a forma rastejante em que vivia, pensou na possibilidade de se fazer algo mais na sua vida além de comer e dormir. Logo procurou as outras para expor as suas idéias. Elas começaram a rir da lagarta e até a criticá-la, passando a tratá-la como “a diferente”. Prontamente ela se fechou em um casulo, a fim de se afastar de tudo e de todos. Mal sabia que, ao se isolar das outras, encontraria com ela mesma. E, neste processo de autodescobrimento, foi passando por várias transformações, percebendo a resposta dos seus por quês, o que lhe trazia felicidade, satisfação, plenitude. UM BEIJO NO CORAÇÃO DE TODOS VOCÊS.”*

Na reflexão sobre a história de “borboleta” nota-se o aspecto catártico que a mesma representou. Nas palavras de “vida”: “Ela relata que ficou tão feliz e realizada com a escrita do texto que a inspiração veio surgindo e ela escreveu um livrinho de sete histórias que será publicado futuramente.” (*plataforma 2*)

Observa-se que os temas simbólicos expressos nessa história correspondem ao próprio processo de individuação, conforme definido na teoria junguiana e já descrito previamente neste trabalho: processo em que a pessoa torna-se si mesma, inteira, indivisível e distinta de outras pessoas ou da psique coletiva. Torna-se única, busca uma singularidade como diferenciação do coletivo. Transforma-se através do coletivo sem identificar-se com ele (SAMUELS, SHORTER E PLAUT, 1988).

Utilizando-se a hermenêutica simbólica, percebe-se que a separação do coletivo, na história, está representada pela lagarta insatisfeita, que “*pensou na possibilidade de se fazer algo mais na sua vida além de comer e dormir*”. A busca pela singularidade também é referida no discurso de “borboleta”: “*Mal sabia que, ao se isolar das outras, encontraria com ela mesma.*”. De novo, o tema da história é semelhante aos temas constelados nos desenhos prévios: a busca pela transformação que acompanha o processo de individuação (HV).

A história de “céu” foi intitulada “o céu e o jornalismo”: “*O céu lembra o infinito. Está no terreno das muitas possibilidades e são tantas que estamos sempre nos surpreendendo com mais uma. É o vazio prenhe de vida. Assustador sim, mas também gerador do novo. Tão pleno quanto absurdo e por isso mesmo perigoso. Devemos dar passadas rápidas pelo céu. Roubar dele o novo rumo da vida, a mais nova esperança, o acolhimento e o descanso necessários para recomeçar. Talvez por amar o céu, amar a vida e querer dar minha contribuição à vida neste planeta, comecei a ver no jornalismo o céu e no céu o jornalismo. Durante algum tempo ou talvez por um bom tempo eu fiz isso e me senti feliz. Um dia, porém, o sol do meu céu se escondeu e as estrelas não apareceram. O que antes me parecia um trabalho heróico foi se transformando num trabalho monótono e sem vida. Era preciso recomeçar sempre, a cada dia. Um dia após uma grande luz, só restava treva. Não era uma heroína, mas uma versão viva de Sísifo. Rolava a cada dia a pena de minha caneta montanha acima da indiferença humana, revelando com o sol das minhas pretensões todos os erros de todas as pessoas e todas as instituições que me chegavam. No outro dia, porém, tudo havia ruído. Estava novamente na base da*

montanha e tudo era igual novamente. Meu trabalho era inútil e repetitivo, mas precisava continuar...”

Nesse trecho do discurso contado por “céu”, referente à sua história pessoal, emerge o mito de Sísifo, que para Kast (1997) é um mito associado ao homem que trabalha, talvez realmente um mito do trabalho. Na **hermenêutica simbólica** percebe-se que o trabalho também pode se tornar um trabalho de Sísifo, principalmente quando ele é um peso para nós, seja porque exigimos demais, seja porque nos excedemos, no sentido de uma enorme exigência de nós mesmos (KAST, 1997). Provavelmente o trabalho de “céu” é considerado pela mesma como sisifiano porque a criatividade está interdita (tema do seu primeiro desenho).

E ela continua o seu relato: *“De tanto fazê-lo comecei a cada dia a contemplar do alto da montanha para onde subia diariamente, não mais o céu que me apontava a luz e as possibilidades, mas a terra, aquela que nutre e alimenta e tem formas diferentes das do céu para corrigir os erros humanos. Eu tinha, então, um escolha a fazer: ou montava meu cavalo alado e partia definitivamente para habitar o céu e lá me abastecer pela eternidade de luz solar ou reconhecia minha limitação humana e decidia viver ao lado dos homens, meus companheiros e irmãos. Escolhi a segunda opção... Desisti dos céus como morada e escolhi a Terra, ao lado dos meus irmãos que ainda não compreendo bem, como também não compreendo a mim mesma. Quero trabalhar onde as sementes se desenvolvem, talvez exatamente por já ter trabalhado na luz solar e no imenso céu azul. E então, o céu separou-se do jornalismo, ou melhor, o jornalismo de meu coração desceu à terra e passou a habitar corações. Não mais o coletivo, não mais denúncias e projetos ambiciosos de transformação e salvação. Agora é o individual e pessoal, agora é o dia-a-dia repleto de sentido e significado porque é partilhado e construído lentamente e gostosamente. Sofrido algumas vezes, cômico outras tantas, mas sempre querido, sempre real. Mas isso é só o começo. Muitas coisas certamente ainda vão rolar.”* (**plataforma 2**)

Na sua reflexão individual, utilizando-se da narrativa biográfica, “céu” confessou sentir-se muito bem com a escrita dessa história real. Depositava, na profissão de jornalista, o sonho de salvar o mundo. Fazia um trabalho sério de pesquisa de provas e de denúncias fundamentadas, acreditando que poderia, com o seu trabalho, melhorar o mundo. Testemunhou acertos e “conchavos” que livravam culpados e os deixavam em liberdade, em detrimento dos delitos cometidos. Muito

frustrada e decepcionada, ficou doente. Após licença médica de três meses, como previa, foi sumariamente demitida (plataforma 2).

Essa demissão, aparentemente superada na época, provavelmente ficou sombria e afeta diretamente a relação de “céu” com a organização atual, pois apesar de “céu” gostar de escrever, acredita que as pessoas não se interessam pelo que escreve. Antes ela tinha receio de se revelar pela escrita, demonstrando a sua fragilidade, por exemplo. Esse complexo, parece estar relacionado, também, à sua insatisfação no trabalho, conforme revelada na primeira emergência simbólica do grupo, quando “céu” relata grande insatisfação no trabalho, decorrente da sua não realização da “alma de jornalista”. O “desistir dos céus, escolhendo a morada na terra”, simbolicamente pode estar relacionada à árvore presente nos seus primeiros desenhos (hermenêutica simbólica).

A dificuldade psíquica de “céu” parece residir na integração entre os opostos, simbolizados pelo céu e pela terra. Na análise do discurso e na análise simbólica percebe-se que algum aspecto da sua personalidade ainda está identificada pelo HE, onde os opostos não estão integrados, conforme já foi observando no processo. No entanto, outra faceta da personalidade aciona o HV, pois a própria história criada por ela indica o caminho para realizar essa integração, “deixando o jornalismo descer à terra para habitar os corações”.

A utilizarmos a hermenêutica simbólica para fazer a análise simbólica desse trecho do discurso, percebemos que em linguagem psicológica, “céu” parece querer dizer que a integração consiste em diminuir a idealização sobre a profissão, tendo um olhar mais realista sobre a mesma. A solução não está na sua eliminação, visto que essa profissão parece ser importante para “céu”, conforme já foi visto no início do processo.

Já “sol” não fez a historinha sugerida pela facilitadora, confessando para “vida” que, além de não gostar, tem enorme resistência para escrever. A resistência de “sol” já havia sido observada no primeiro desenho, onde o grupo notou que poderia haver algum complexo inconsciente relacionado ao trabalho. Parece que “sol” tem receio de expressar as suas emoções.

“Vida”, assumindo a postura de facilitadora (plataforma 1), pediu que ela *“analisasse em nível mais profundo se era realmente uma questão de preferência, ou se ela se sentia desconfortável pela dificuldade de expressão. Em resposta ela falou que tem um alto nível de exigência consigo mesma, medo do julgamento de quem tiver acesso aos seus escritos, timidez. Conta que no trabalho gasta muito tempo*

quando tem que elaborar um ofício ou outro expediente que foge aos padrões.” (plataforma 2).

“Vida” reflete sobre a importância da prática para quebrar as resistências e facilitar, progressivamente, o processo da expressão escrita, conforme se observa em um trecho de seu discurso: *“Perguntei se ela queria contar uma história”*. A partir da postura “contínua” de “vida” (plataforma 1), “sol” cria a sua história a partir de um fato ocorrido no seu cotidiano: *“Fui com a família dar um passeio na Barra para assistir e fotografar o pôr do sol. Tirei algumas fotos, mas, para minha decepção, uma nuvem cobriu o sol impedindo-me de fotografar e de mostrar às minhas filhas o momento de ele se pôr. Fiquei muito frustrada porque queria mostrar o espetáculo da natureza a elas, mas perdi o sol por aquele imprevisto”*. Nessa história, o grupo percebe a frustração de “sol” por não ter conseguido realizar a tarefa frente às adversidades naturais, o que condiz com o seu alto nível de autoexigência (plataforma 2).

A medida que o processo do grupo avançava, mais questões sombrias emergiam, relacionadas à expressão de emoções, reveladas no processo de “desnudamento” e observadas no discurso de “vida” (plataforma 2): *“Borboleta confessou que é muito emotiva. Antes reprimia o choro porque sentia que era errado chorar, baseada no julgamento das outras pessoas. Sentia-se seca. Hoje chora quanto sente emergir a emoção, como processo saudável e vital... Sol confessou muita preocupação em relação ao financeiro. Tem necessidade da segurança que decorre de uma boa situação financeira. Tem vontade de fazer psicologia, mas desiste quando pensa que terá que apresentar uma monografia.”*

A quarta emergência simbólica significativa foi constelada no diário “*curiosidade*”, utilizado pelo grupo na 12ª e 13ª sessões, quando a facilitadora sugeriu que as participantes trouxessem um desenho temático, representando as suas emoções após a etapa do autoconhecimento, referente aos 5º, 6º e 7º trabalhos de Hércules.

A figura 6.8 corresponde ao desenho realizado por Borboleta, intitulado “Renascimento”. Na fala de “borboleta” percebe-se a tentativa de externalização do conhecimento tácito profundo e simbólico (plataforma 2): *“Não gostei de fazer o trabalho em hidrocor. Achei que o céu ficou em turbilhão, agressivo. O céu para mim é tranquilo. A terra também transmitiu agressividade. Queria um efeito mais suave, que o hidrocor não permitiu. O desenho representa a mim mesma me gerando. As mãos sobre o coração. A busca, o futuro. O que quero ser. Desapego ao material (despida). Encontro com a natureza. Busca da luz e da*

amorosidade. Percebi que não resisto ao fluxo que vem de dentro para fora, mas resisto ao que vem de fora para dentro. Trabalho com a tolerância”.

Figura 6.8 - Desenho de Borboleta: Renascimento.



Ao utilizarmos a **hermenêutica simbólica** para leitura dos símbolos constelados no desenho, percebe-se que o tema simbólico expresso por “borboleta”, o renascimento, faz analogia com o batismo, o "nascer duas vezes", presente nas cerimônias de iniciação (**HV**). Para Jung (2000) esta é uma idéia-base de todos os mistérios de renascimento, inclusive do Cristianismo. O próprio Cristo nasceu duas vezes: através de seu batismo no Jordão ele renasceu pela água e pelo espírito. A transformação anímica, representada pelo símbolo do renascimento, com o conhecimento psicológico mais vasto, pode ser reconhecida como símbolo do processo de individuação. O recém-nascido autogerado por “borboleta” simboliza o arquétipo do Si-mesmo (self), constelado nesse momento do processo. O símbolo da criança, para Jung (2000) faz correspondência com as imagens simbólicas do Si-mesmo, o *homunculus* dos alquimistas (**HA**).

Portanto, a partir da expressão de conteúdos inconscientes no desenho, percebe-se que o **HV** ligado ao renascimento, constela o arquétipo central da psique: o Si-mesmo, utilizando a roupagem do símbolo da criança divina, aquela que nasce da própria “borboleta” (**HA**).

Pela análise do discurso de “borboleta”, percebe-se que emocionalmente ela sentiu agressividade no desenho, o que a incomodou. Esse fato confirma a idéia trazida pela teoria que o desenho, enquanto atividade expressiva propicia a objetivação do plano mais interno, profundo e oculto do pensamento. O desenho, acompanhado da linguagem oral no momento de sua produção, pode se transformar em um meio de nos aproximarmos da trama afetivo-volitiva oculta atrás do pensamento (SOUZA; CAMARGO; BULGACOV, 2003).

Ao refletir sobre o desenho “borboleta” refere estar vivendo fortes emoções: raiva (de uma funcionária que teve que demitir); mentiras (envolvendo um relacionamento). Na sua fala: *“Com a pessoa com quem me relacionei, consegui desabafar, o que considero um progresso, já que antes me restringia a ficar remoendo o ressentimento e a raiva. Também consegui lidar natural e calmamente com a funcionária. A semana girou em torno do trabalho em busca da tolerância”* (**plataforma 2**).

Na supervisão, utilizando-se a **hermenêutica simbólica**, percebe-se que no plano simbólico do desenho há uma tentativa de ressaltar a ligação entre o coração da mãe e o bebê que ela carrega no ventre, citado por “borboleta” como o renascimento dela mesma. No entanto, no grupo foi constelada as seguintes perguntas: “como é a relação de borboleta com o bebê fora dela, com os seus filhos? Como ela se sente no papel de mãe?”.

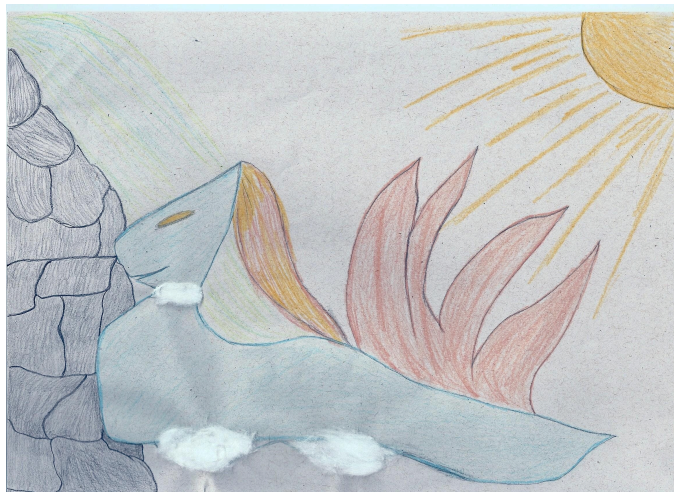
A relação mãe-filho de “borboleta”, no momento da reflexão sobre o desenho, não foi externalizada. No entanto, ela irá emergir nos próximos encontros, conforme se poderá observar na sequência da evolução psicodinâmica do presente *case*.

Já “céu”, no lugar do desenho expressou um sonho anotado no *curiosité*, cujo relato se observa na fala de “vida” sobre ela: *“Alguém mandava que ela fizesse dez mandamentos para si mesma, como se fosse preciso, agora, estabelecer novos critérios para si, sendo fiel aos próprios princípios”*.

Na vivência e reflexão do sonho, “céu” refere estar vivendo um momento de mudanças em relação ao trabalho. Ela foi cedida à esta instituição e agora vai voltar ao órgão de origem porque não se adapta. Não quer viver com a alma constrangida. Ela se expressa da seguinte forma: *“Em geral me deixo consumir (processo alquímico) para gerar transformação importante. Estou alimentando o fogo. Trabalho até o esgotamento das emoções. Sinto que estou com o complexo de inferioridade constelado. Preciso buscar referência dentro de mim, não fora”* (**plataforma 2**).

“Céu” está vivendo um momento de transformação profissional. Fez um curso de especialização em psicologia Junguiana, durante 3 anos, mas não é formada em Psicologia. O curso que está concluindo estabeleceu como pré-requisito para a inscrição, a partir de agora, a graduação em psicologia. Nas palavras de “vida” sobre “céu”: *Ela sente que foi desautorizada para exercer a atividade. Ela não quer fazer a faculdade de psicologia porque só tem interesse em Jung. Não quer estudar outras vertentes. Está em conflito interno: afinal, pode exercer o atendimento às pessoas somente com o conhecimento de Jung? Estará preparada para ajudar o outro, se o próprio curso que fez considera agora como indispensável a formação em psicologia para o atendimento? Sente-se desautorizada, depois de investir três anos no preparo, e receia prejudicar aqueles com quem pretende exercer a atividade. Ela já estudava Jung e não teria feito o curso. Como jornalista que é, avalia todos os pontos. Precisa de introspecção para buscar respostas dentro de si mesma” (plataforma 2).*

Figura 6.9 - Desenho de “céu”: criatividade primitiva.



Uma semana depois desse sonho, na sessão seguinte, “céu” traz para a sessão um desenho feito no *curiosité*, intitulado “Criatividade primitiva” (figura 6.9), assim descrito por ela: *“Assisti a um filme, História sem fim. Havia um bichinho que representava o Cristo interno, a integração da agressividade e dos instintos. O desenho representa a*

síntese entre os quatro elementos: água, terra, fogo e ar. O dragão totalmente integrado com a natureza. Os pés de algodão sugerem a natureza espiritual: pássaro, céu. Há uma cascata onde ele bebe água. Encontra-se na terra, próximo à pedra, se banhando. Totalidade”.

Utilizando-se a **hermenêutica simbólica** para amplificar o desenho, percebe-se que a imagem do “dragão totalmente integrado com a natureza”, faz analogia com o arquétipo do Si-mesmo (**HA**). Nesse momento está sendo constelado por “céu” o arquétipo central da personalidade: o Si-mesmo, também representado pelos símbolos de Cristo e da quaternidade (síntese entre os quatro elementos).

Amplificando o símbolo do dragão, Raff (2002) relaciona o dragão com Mercúrio, que para Jung (1990) corresponde ao homem filósofo, ou o hermafrodita alquímico, também chamado de *Rebis* ou o *filius sapientiae* (o filho da sabedoria) (JUNG, 1978).

Figura 6.10 - Figura do hermafrodita alquímico.



Fonte: RAFF, 2002.

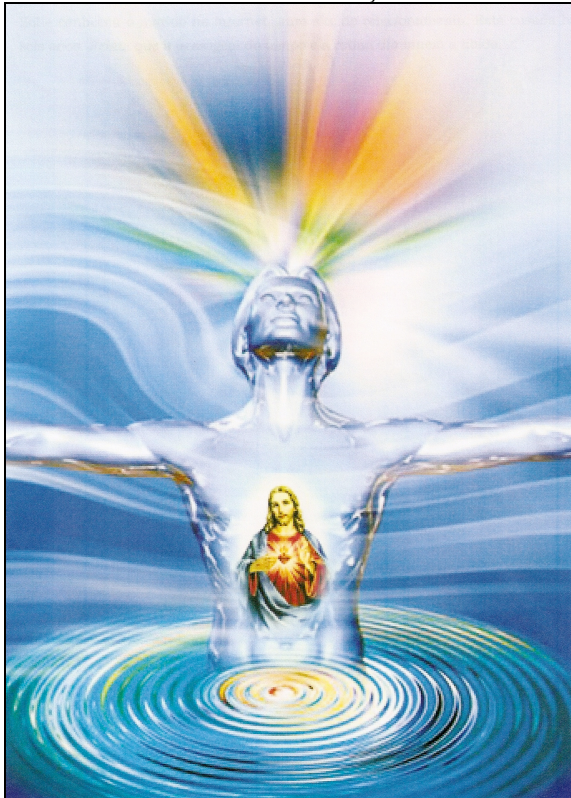
Para Raff (2002), o *Rebis* está de pé sobre o dragão, derrotando o caos que existia no início da obra, onde os opostos estavam desvinculados e não havia um diálogo satisfatório entre o material (corpo, terra, ego) e o espiritual (mente, céu, psíquico), conforme se observa na figura 6.10.

Na **vivência e reflexão individuais** que ocorreram a partir do seu desenho, “céu” fala sobre a sua vida cotidiana, onde fecha-se um ciclo referente ao trabalho. Havia saído da presente instituição pública de forma tumultuada, na semana anterior, e demonstrou satisfação por poder permanecer no grupo. Em relação à saída tumultuada do trabalho,

a mesma chegou à conclusão de que o dinheiro que recebia a mais não valia a pena. Nas palavras de “vida”: *“O fato de haver reprimido o seu leão interior ocasionou a explosão. Após, sentiu-se livre. Tentava se censurar, mas não conseguiu. Pelo contrário, ficou feliz, aliviada da pressão.”* (*plataforma 2*)

Para Jung (2000), o arquétipo do Si-mesmo (self), muitas vezes é constelado nos momentos de transformação da personalidade, como uma tentativa inconsciente de reorganização psíquica. É o **HA**, aparecendo simbolicamente nos momentos de crise. Para Jung (2000), há processos naturais de transformação que nos ocorrem, quer queiramos ou não, saibamos ou não. Tais processos produzem consideráveis efeitos psíquicos. Trata-se de um processo demorado de transformação interna e do renascimento em um outro ser. Este "outro ser" é a personalidade futura mais ampla.

Figura 6.11 - Desenho de “sol”: “Transformação e consciência”.



Outra constelação do Si-mesmo (self) ocorreu no desenho de “sol” (figura 6.11), a imagem de, que foi observada na sua fala em relação ao desenho: *“Eu me encontro no centro do desenho, com Deus (representado pela imagem de Jesus) dentro de mim. Paz. Os círculos em volta de si são as mudanças que estão ocorrendo e os fatores novos que estão surgindo. Deus está dentro de nós; esta é a percepção que devemos buscar”* (**HA e plataforma 2**).

Jung detectava a existência de um Arquétipo de Completude no Inconsciente Coletivo, ocupando uma posição central e ordenadora que o aproximava do Deus-imagem. Esse também é o Arquétipo da Unidade “O processo de individuação,(...)subordina o múltiplo ao Uno. O Uno porém é Deus, ao qual, em nós, corresponde a *imago Dei*, a imagem de Deus” (JUNG, 2000, p. 626).

As emergências simbólicas constelando o arquétipo central (self ou Si-mesmo) nos sujeitos-participantes do grupo, indicam a entrada na quarta plataforma do modelo, coincidindo aproximadamente com a metade do processo (12º. – 13º. sessão). A partir daqui a “espiral arquetípica do conhecimento” inicia o seu processo de síntese e reavaliação do conhecimento construído/transformado. Ressalta-se que o processo ocorre “em espiral”, ou seja, pode-se constelar a quarta plataforma em qualquer momento da jornada. Neste grupo, os símbolos do Si-mesmo emergiram com maior intensidade nesse momento temporal.

No início do processo de síntese da "espiral arquetípica do conhecimento" foram retomados os processos subjetivos relacionados aos complexos, que emergiram do inconsciente das participantes no curso das "sessões vivenciais grupais", visto que, como já foi dito, face à participação mística com o entorno organizacional, torna-se impossível dissociar a díade indivíduo-organização.

Essas categorias foram obtidas a partir da psicodinâmica do processo vivido pelas participantes, sejam elas expressas no discurso ou nas técnicas não verbais, assim descritas:

Borboleta e o trabalho:

No seu primeiro desenho, intitulado "busca da transformação", "Borboleta", nas sessões iniciais, relata insatisfação, percebendo a organização como uma tesoura que tenta cortar o seu casulo antes da hora, inutilizando-a. Na sessão finais, "borboleta" demonstra um dos efeitos da "espiral arquetípica do conhecimento", na sua fala: *“Quanto ao ambiente de trabalho, o que mais observo é que estou me sentindo*

mais segura, mais dona do meu nariz. Hoje separo, com muita tranquilidade, o que é meu e o que é do outro. No início eu até pensava em sair do setor, por estar insatisfeita com os fatos que eu julgava injustos, tanto comigo como com alguns colegas. Hoje percebo que os outros são como são, têm as suas concepções e não vão mudar porque eu quero que mudem. O que eu posso fazer é a minha parte, colocando limites quando necessário.” (plataforma 4)

Quando "borboleta" refere-se ao "separar o que é meu e o que é do outro", ela provavelmente está se referindo à retirada das projeções, caminhando para a alteridade, onde, à medida que a "espiral" avança na transformação do conhecimento, passa-se a enxergar o outro como ele realmente é (**HA**). O complexo “organização devoradora” é despotencializado porque passa a ser conscientizado e integrado ao ego.

“Borboleta” e a relação mãe-filho (complexo materno)

Outro complexo observado na evolução psicodinâmica de borboleta foi o complexo materno, expresso nesse sonho relatado por ela na 13ª sessão: *"Dormi e sonhei que estava numa varanda ampla de uma casa muito grande, onde morava, mas não era a minha casa. Talvez dos meus pais. Recebia muitas pessoas que iriam dividir o espaço para dormir. Havia algumas redes. Ia para uma delas, na varanda. No momento em que ia deitar vi que havia uma mulher e uma criança com quem eu iria dividir a rede. Estávamos chupando manga. Eu colocava os restos numa vasilha e a mulher jogava as cascas na rede. Muito incomodada com aquilo, pedia que ela tirasse a criança para eu poder deitar. O bebê estava nu e sob ele havia fezes. Irritada com aquilo, batia muito no bumbum da mulher com o chinelo e me afastava".*

Borboleta relata que a manga jogada displicentemente na rede desencadeou o seu acesso de raiva. A imagem onírica da agressão à mulher com o bebê na rede, provocou a vivência dos sentimentos agressivos sombrios, conforme ela nos relata: *"Fiz uma mentalização visualizando pessoas com quem tinha várias pendências e muita vontade de desabafar. Frente às pessoas, extravasei: xinguei, agredi-as fisicamente e disse tudo o que queria dizer" (plataforma 2)*

Na reflexão individual sobre este sonho, "borboleta" reconhece o complexo materno em relação ao filho (**plataforma 2**), na medida em que diz: *"Tenho consciência de que atuo movida pelo amor ingênuo em relação ao meu filho, tentando protegê-lo. Trabalho esse amor porque tenho consciência do quanto ele é negativo" - e retoma a origem familiar para o complexo "Minha mãe tinha por mim um amor muito*

possessivo. Meu pai também. Consigo lidar com o meu pai. Busco o que realmente sou, e o que quero. Minha irmã não admite ser contrariada por mim. Hoje consigo lidar com tranquilidade com esses amores possessivos. Percebo que quando estou movida pelo amor possessivo surgem sentimentos de insegurança porque tenho consciência de que não tenho o controle sobre a situação”.

O reconhecimento desses sentimentos em "Borboleta", representa a externalização de um complexo, que antes era inconsciente. Com a transformação do conhecimento tácito, inconsciente em explícito, consciente, houve uma despotencialização do complexo materno, que foi sendo trabalhado

Quando “vida” pede para ela escrever sobre as fezes daquela criança do sonho, “borboleta” enxerga naquela criança a criança doente do seu interior (dela mesma), conforme se observa no seu fragmento discursivo: “...a palavra que me vinha à mente todos os dias quando eu pensava o que iria escrever sobre as fezes era PURIFICAÇÃO. Acho as fezes símbolo de limpeza. Por mais estranho que possa parecer, pois também as acho mal cheirosas, sei que é através delas (também) que conseguimos manter nosso organismo limpo... Lembrando do sonho sinto que a presença das fezes significava a presença da impureza que todos nós temos e a necessidade da aceitação dessa impureza, isto é, dos defeitos, tantos meus como dos outros, permanecendo tranquila mesmo com a presença delas.” **(plataforma 2)**

Figura 6.12 – desenho de “borboleta”: acolhimento.



O complexo materno constelado continuou sendo trabalhado até que vinte dias depois deste primeiro sonho, na 16ª. sessão (dia 24/11/2009), “borboleta” externaliza o desenho “Acolhimento”, demonstrado na figura acima.

Ela fala sobre o desenho: *“Achei ótimo desenhar a mulher e o bebê. Coloquei intencionalmente um sorriso nos seus rostos. Fiz questão de colocar a manga e as fezes na rede (que me haviam irritado tanto no sonho). Não quis me colocar no desenho fora da rede. Não era eu. Iria estragar o desenho. Eu estava ali, na rede, com o bebê, exercitando a tolerância... Quando estava desenhando, percebi o quanto eu estava feliz ali, na rede, e o quanto eu era infeliz ali, em pé, me irritando com tudo. Eu, deitada, abraçando, acolhendo a minha cria, deixando, permitindo que ele ou ela sujasse, me fez perceber a maior escola da vida: filhos. Eles nos ensinam a ter tolerância, respeito pelas necessidades do outro (que muitas vezes não são as nossas), a lidar com o diferente, flexibilidade... A minha busca é descobrir o limite entre estar educando os meus filhos e estar controlando, cobrando.”* (**plataforma 2**).

“Borboleta” declarou o quanto estava feliz com o trabalho de elaboração dos sentimentos e de aceitação das limitações. Ela demonstrou, através desse desenho, prosseguir no caminho de integração de conteúdos do inconsciente que regiam a sua vida (**plataforma 4**), executada pela elaboração da não aceitação anteriormente evidenciada.

A internalização (**plataforma 4**) também acompanha a descoberta, feita por “borboleta”, do significado do símbolo “Borboleta” para ela, conforme é evidenciado no seu discurso: *“Percebi porque me identifiquei mais com a borboleta do que com a fênix. Esta se deixa queimar toda e refaz o ciclo. A borboleta, após permanecer, por um tempo, enclausurada, ainda tem que quebrar a resistência do casulo. Depois, ninguém a segura”*.

“Céu” e o trabalho

No primeiro desenho de Céu, “criação interdita”, já descrito na psicodinâmica do *case*, ela retratou insatisfação com o trabalho, onde não tinha como expressar toda a sua criatividade, e declarou a vontade de fechar este ciclo da sua vida. Antes do término do estágio, abdicando de vantagens financeiras, Céu pediu exoneração do cargo que ocupava na organização, retornando ao órgão de origem, onde deu entrada no processo de aposentadoria. Prepara-se para iniciar um novo ciclo

profissional, como terapeuta junguiana, o que indica um reconhecimento da inadequação do presente trabalho, com o investimento psíquico em um trabalho com alma (**plataforma 4**).

Céu, também, no decorrer do processo da “espiral” admitiu o custo psicológico do sacrifício da sua vida profissional pela necessidade de dedicação a um filho dependente, conforme se observa neste fragmento de discurso: *“Sinto um amor possessivo em relação ao meu filho mais velho (dependente de uma cadeira de rodas, depois de um acidente). Antes de meu filho sofrer o acidente, eu sonhava com prêmios. Depois tive que reduzir a carga horária e, conseqüentemente houve diminuição de salário. Durante a vida inteira me senti poderosa”* (**plataforma 2**).

O complexo do poder é observado desde a primeira sessão, quando Céu fez o relato do sonho em que ela era a rainha das Amazonas, demonstrando na sua fala, uma franca oposição ao masculino. Declarou considerar como trabalho seu, nesta vida, desmistificar o conceito vigente de que a mulher tem que ser frágil e feminina, reagindo à diferenciação pelos gêneros. Esse complexo de poder, ligado à mulher guerreira, parece interferir, também, na relação de “céu” com o trabalho e com a organização, conforme se observa na sua fala, ao descrever os seus sentimentos em relação ao trabalho: *“Atualmente me sinto constrangida por não estar fazendo nada. Sinto-me mal com a situação. Somente suporto porque sei que é por um período determinado. Já completei o tempo para aposentadoria e estou somente aguardando. Aproveito o tempo e escrevo somente para mim.”* (**plataforma 2**).

O arquétipo da mulher guerreira, "amazona", também fazia resistência à um relacionamento adequado de “céu” com o masculino arquetípico. Aqui nota-se o seu segundo complexo, relacionado ao animus.

“Céu” e a relação com o animus

A relação inadequada de Céu com o masculino arquetípico (*animus*) é percebida por ela mesma e pode ser evidenciada neste fragmento discursivo: *“Meu psiquismo tem necessidade do encontro com o masculino. Saí de um casamento difícil, onde tinha vida sexual regular. Estou separada há 15 anos. Nesse intervalo, tive três relacionamentos ruins. Certa feita, encerrei uma relação e o parceiro me entregou um bilhete. Não abri e fui dormir. Sonhei que alguém me dizia que eu não havia lido o bilhete. Acordei, levantei-me e procurei o*

papel. Li e constatei o desequilíbrio do rapaz". A inadequação com o masculino (**HE**), também já evidenciada no sonho iniciático das amazonas, é ressaltada em outro fragmento de discurso: "*O meu ex-marido era tão ciumento que, até quando eu fazia trabalhos manuais, ele os destruía por achar que o meu olhar, para ele, não era o mesmo. Sentia-me esgotada e também com muito desprezo por ele*" (**plataforma 2**).

Outro aspecto relacionado à inadequação com o animus é visto no vínculo simbolicamente incestuoso de "céu" com o seu filho, que recebe a projeção do masculino arquetípico inadequado, conforme ela descreve, no discurso, falando sobre a sua relação com o filho deficiente: "*Ele corresponde a este amor. Depende de mim. Não tem individualidade. Eu não tenho o que chamo de interdição (limites). Não confio nele livre, no que ele é capaz de fazer (ele tem uma lesão cerebral). Gostaria de garantir uma vida determinada e segura para ele...Sinto que esta é a minha prisão. Acho que amor de mãe também mata. Considero doentio o amor entre mim e ele. O meu ex-marido, pai do rapaz, o odiava. Com raiva, o agredia, na disputa pelo meu amor*" (**plataforma 2**).

O reconhecimento desse "amor possessivo e doentio" por parte de "céu" já demonstra uma certa conscientização do complexo materno negativo, que aprisiona e sufoca a mãe e o filho, indicando já algum grau de internalização deste conteúdo tácito e inconsciente (**plataforma 4**).

O complexo relacionado ao animus vai sendo trabalhado durante a evolução da "espiral", reaparecendo, de novo, no 15º. encontro, quando "céu" aponta para as necessidades da sua "alma" (**HA**). No discurso de "vida" percebe-se o movimento psíquico de "céu": "*Céu apresentou o desenho Fogo divino relatando que queria colocar um casal no desenho e demonstrando estar em franco processo de integração das polaridades*" (**HV**).

Figura 6.13– desenho de “céu”: Fogo divino.



Nota-se a busca pela integração e o trabalho da retirada das projeções, quando “céu” descreve na 17ª. sessão, outro sonho: *“Estava no andar onde trabalhava, perto do elevador, com uma das colegas com quem me desentendi no último dia de trabalho. Ela provocava, mas eu sentia que havia uma tentativa de harmonização. Apesar de tudo ela se dava conta de que o que aconteceu foi no nível superficial, das manifestações. Duas almas são capazes de reconhecer que desentendimentos na maioria das vezes são produtos do orgulho, da vaidade, etc. Expressões da persona. Acho essencial o trabalho com a sombra, que abre caminho para a expressão do espírito. A integração amplia a compreensão e desperta a compaixão”* (**plataforma 4**).

Nesta mesma sessão, “céu” conta que, em algum livro, leu a continuação do mito de Hércules, depois que ele matou Hipólita: *“Ele segue arrasado, reconhecendo que não precisava matá-la. Mais adiante, ele resgata uma mulher que estava na barriga de um dragão. A mulher (comum, simples) foi resgatada para ser integrada. Matou a mulher guerreira e salvou a humana. Tenho dificuldades com relacionamentos. Preciso pessoalizar as relações”* (**plataforma 2**).

Utilizando a **hermenêutica simbólica** percebe-se que ao trazer esse conteúdo do livro, que de certa forma, está relacionado ao seu complexo em torno do animus, “céu” constela a temática simbólica trazida pelo sonho da primeira sessão, a mulher amazona em guerra com o terapeuta interno (projetado na figura do terapeuta externo). Ao brigar com o terapeuta no sonho, os conteúdos oníricos apontavam para a briga

com esse masculino dentro dela. Quando a mulher guerreira morre, a mulher humana é salva e é em busca dessa “mulher comum” que “céu” encontra-se na sua trajetória de individuação. Ao ser constelada, provavelmente a mulher comum terá uma relação de mais alteridade com o masculino (não combativa).

Na 18ª. sessão, “céu” apresenta um texto sobre a entrega do cinturão de Hipólita, declarando-se íntegra e pronta para novos relacionamentos, conforme se observa na sua fala: *“A única pessoa para quem entreguei o cinto foi ao analista. Acho que agora ele está devolvendo o cinto para que eu me entregue a novo relacionamento. Sei que todo herói um dia tem que entregar as suas armas para alguém que considera superior. É o encontro com os seus limites. Questiono atributos do feminino. Para o homem, o ameaçador é o feminino. Ele se sente ameaçado pela mulher serpente. Na verdade todo oprimido se comporta da mesma forma, como, por exemplo, negros, escravos”* (**plataforma 4**).

Utilizando-se a **hermenêutica simbólica**, percebe-se a presença da quarta plataforma no discurso de “céu”, quando ela parece ter internalizado o complexo da relação deficitária com o *animus*, reconhecendo a assimetria de uma relação patriarcal defensiva com o masculino e o encontro com a alteridade (representada pela entrega do cinto ao analista, símbolo de um aspecto do seu *animus*).

Céu acrescentou que *“a ignorância das pessoas faz com que vejam os indivíduos com problemas de forma limitada, sem noção do sofrimento que eles enfrentam. Quando o meu filho sofreu o acidente, eu não tinha ajuda de ninguém. Nem do pai dele. Tive que reduzir a carga horária de trabalho para dedicar-me a ele. Vendo as dificuldades das outras mães, em condições piores que as minhas, percebi que Deus está agindo em todas as pessoas e em todos os acontecimentos. Passei a conhecer melhor o meu filho. Aprendi muito com o acidente. Ele deu concretude à minha vida. Tenho aprendido muito com o meu filho e ele comigo”* (**plataforma 4**).

Aqui também percebe-se a internalização da relação com o filho dependente, reconhecendo a sua importância para a individuação de “céu”. Quando ela percebe que ele dá concretude à vida “aérea” dela, constela o significado para a vida, “percebe Deus”, o sentido por trás do Si-mesmo (**HA**).

“Sol” e o trabalho

“Sol”, no primeiro desenho, “Trabalho Feliz”, apesar do relato de

satisfação com o trabalho, expressou-se com traços sem colorido, numa composição que não expressava a organização em conexão com as suas aspirações. Declarou que gostava muito de fotografar. Num desenho posterior, na 7.ª sessão, “O despertar para uma nova vida”, utilizando muitas cores, ela se retrata numa borboleta saindo do casulo em aprendizado de liberdade e desenvolvimento da espiritualidade, evidenciando a saída de uma aparente morte para a vida (**HV**).

Apesar dos mecanismos de defesa, que dificultavam o seu “mergulho” na espiral, durante o processo “sol” percebeu um movimento de mudança na sua vida pessoal (**plataforma 4**). A mudança foi decorrente do reconhecimento de aspectos sombrios na sua personalidade, conforme se observa neste fragmento de discurso referido por ela: *“A dificuldade de perdoar, a autoexigência comigo mesma e o apego ao material, que tem relação com o medo que tenho que os meus filhos possam enfrentar dificuldades financeiras no futuro”* (**plataforma 2**).

No 8.º encontro, “Sol” relatou um sonho em que estabelecia contato com uma tia de quem estava afastada há algum tempo em virtude de desentendimentos quando do inventário do seu avô. Ela declarou começar a sentir necessidade de retorno ao equilíbrio, somente possível através da reconciliação, atitude coerente com o seu movimento atual de expressão da alma e alinhamento com a vida (**plataforma 4**).

“Sol” e o complexo relacionado ao dinheiro

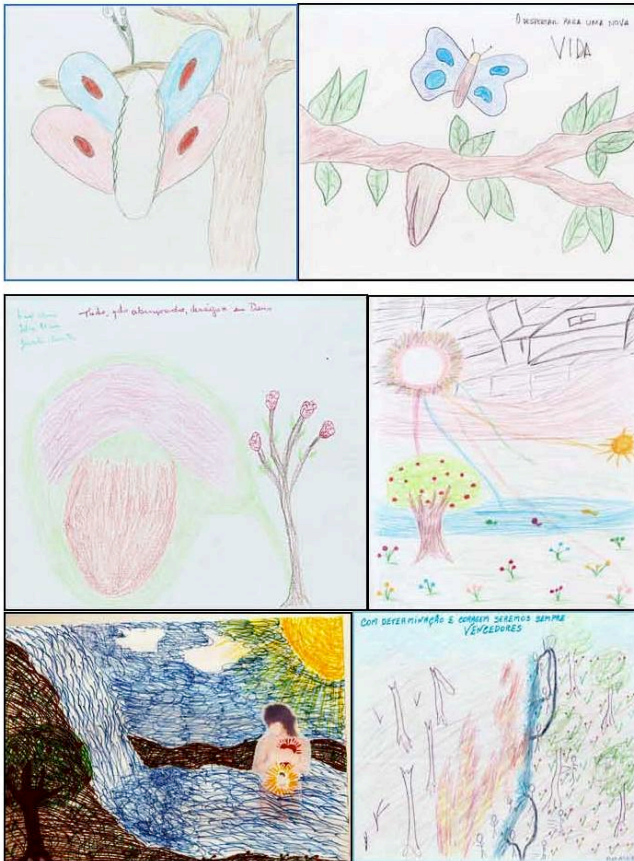
No seu discurso “sol” aborda o complexo relacionado ao dinheiro: *“Acho que repito um pouco o amor da minha mãe. Tenho medo que os meus filhos não tenham uma boa vida no futuro, em termos financeiros. Constantemente alerto-os para a necessidade de estudar, de passar num concurso, com medo de que, no futuro, passem por dificuldades. Não tenho registros de amor possessivo”*.

“Vida” solicitou que “sol” fizesse uma bricolagem temática, ou seja, uma colagem de figuras ou fotografias que pudesse representar os problemas pendentes de resolução na sua vida. Pode-se observar esse material simbólico na figura 6.14.

Conforme já foi descrito no cap. 5, a constelação do “self grupal”, o arquétipo central do grupo vivencial, está associada à busca do significado e à dimensão espiritual do “ba” arquetípico, que o movimenta em direção à totalidade.

Pudemos observar, junto com “vida” e com o grupo de supervisão, que o símbolo central do grupo vivencial, em torno do qual evoluiu o processo da “espiral arquetípica do conhecimento”, foi o símbolo da “árvore”, manifestada de diversas formas, conforme se observa nesta bricolagem feita com as imagens consteladas (figura 6.15).

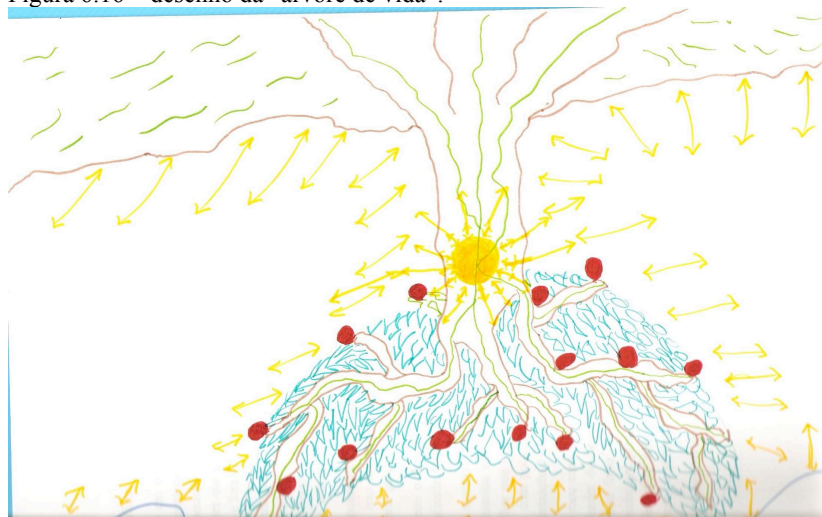
Figura 6.15 – Bricolagem com o símbolo da árvore, constelada pelo “grupo A” durante os encontros vivenciais da “espiral arquetípica do conhecimento”.



Na análise simbólica da bricolagem percebemos vários aspectos deste símbolo: o tronco sendo ameaçado por uma tesoura, ao mesmo tempo em que serve de base de sustentação para uma crisálida; árvores nutritivas, com flores e frutos, associada à vida, ao mesmo tempo em que aparecem troncos destruídos, desvitalizados.

Vida confirma essa percepção, em um fragmento discursivo: *“notei que o símbolo que mais apareceu no grupo foi a árvore”*. Na supervisão, o grupo sugeriu que “vida” desenhasse a sua árvore, o que foi feito no seu diário de bordo. O objetivo dessa atividade foi, através da hermenêutica simbólica, tentar compreender melhor este símbolo, no olhar do facilitador, que esteve imerso no campo vivencial. Visou-se acessar a plataforma 2 do modelo, em “vida”, externalizando conhecimento tácito, para uma posterior integração deste símbolo, fazendo a incorporação ao ego (plataforma 4). A figura 6.16 mostra o desenho realizado por “vida”.

Figura 6.16 – desenho da “árvore de vida”.



A confrontação com o discurso de “vida” foi feita através da técnica de contação de história simbólica, com imagens-fantasia, da sua própria autoria. Recortamos para análise de discurso os fragmentos mais significativos do relato desta história: *“A ÁRVORE DA VIDA: Era uma vez uma sementinha que vivia triste, jogada pelo vento, sem encontrar um lugar para germinar. Como era muito pequena e ninguém a*

enxergava, transitava, para lá e para cá, sentindo que não pertencia àquele lugar... Nem lembrava mais das possibilidades que carregava de forma latente quando um pássaro muito azul, de tonalidades nunca vistas e penas muito brilhantes pegou-a, pacientemente, com o seu bico acolhedor e suave. Levou-a amorosamente para bem longe daquele caos. Voou durante horas deixando-a longe da cidade, numa espécie de sítio onde algumas crianças brincavam e onde morava uma mulher muito solitária que se dedicava a plantar e distribuir mudas de árvores pela cidade... A mulher irradiava luz e, quando viu o que o lindo pássaro azul lhe havia trazido, observou a sementinha na palma das suas doces mãos, fazendo-a sentir que finalmente havia encontrado o seu destino: germinar para servir... Sabia que, com o tempo, aquelas pessoas que quase a mataram, pisando-a, sem enxergá-la, um dia estariam em busca de todas as sementes que pudessem cuidadosamente fazer germinar em obediência à lei da vida e do amor. O tempo a dotava de sabedoria e de paciência... De repente, com o sentimento cada vez mais forte de gratidão, percebeu que do seu sólido caule começavam a nascer galhos com a forma perfeita de asas! Sentiu-se livre novamente! Balouçava ao vento irradiando a alegria de sentir-se plena e integralmente livre. Era árvore. Tinha raízes e podia voar!”

Na análise simbólica da história de “vida” percebe-se que o tema da individuação foi constelado, através de um mito heróico criado por ela (a semente que se transforma em árvore). “Vida” utilizou a hermenêutica simbólica, redigindo um texto, de sua própria autoria, resultado de uma pesquisa realizada por ela, visando a amplificação do símbolo da “árvore da vida”, conforme será transcrito em seguida:

“Segundo CHEVALIER e GHEERBRANT (2009, p. 84), a árvore é o “símbolo da vida em perpétua evolução e em ascensão para o céu”. Representa, também, o aspecto cíclico de evolução cósmica: morte e regeneração. Ela despe-se e reveste-se de folhas em vários ciclos na sua vida.

Ainda de acordo com os mesmos autores, a árvore põe em comunicação os três níveis do cosmo: o subterrâneo, já que as suas raízes exploram as profundezas onde se enterram, a superfície da terra, através do seu tronco e galhos inferiores, e as alturas, por meio dos seus galhos superiores e do seu cimo, atraídos pela luz do céu, sendo o símbolo de relação entre a terra e o céu. Reúne todos os elementos: a água que circula com a sua seiva, a terra que se integra através das raízes, o ar que nutre as folhas e o fogo que se obtém através da fricção dos seus galhos. “A árvore da vida tem o orvalho celeste como seiva e

seus frutos, ciosamente defendidos, transmitem uma parcela da imortalidade” (CHEVALIER; GHEERBRANT, 2009, p. 85).

Segundo JUNG (2003a, p. 265/266),

as associações mais frequentes no que diz respeito à árvore são: o crescimento, a vida, o desdobramento da forma sob o ponto de vista físico e espiritual, o desenvolvimento, o crescimento de baixo para cima e vice-versa, o aspecto materno (proteção, sombra, fronde, frutos comestíveis, fonte de vida, firmeza, duração, enraizamento e também impossibilidade de mudar de lugar), idade, personalidade e finalmente morte e renascimento.

Ainda de acordo com JUNG (2003a, p. 267), “*nos textos alquímicos da Idade Média, a árvore aparece frequentemente e representa em geral o crescimento e a transformação da substância misteriosa em ‘ouro filosófico’*”.

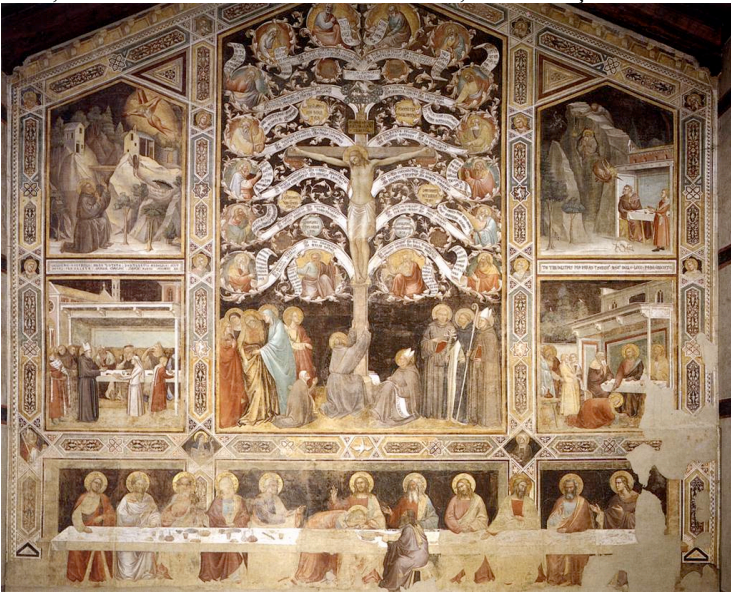
Assumindo um lugar de transformação e de renovação, a árvore adquire um significado feminino e materno. Como mãe nutridora, ela fornece o fruto que alimenta, a sombra que protege. Pela árvore da vida circula a seiva da imortalidade. Os aspectos evidenciados através do escorpião, no sandplay, ou jogo de areia, são trazidos à consciência, compreendidos e integrados. Surge a árvore da vida como símbolo de ressurreição, superação da morte. O escorpião produz o veneno que mata; a árvore, a seiva da imortalidade.

A pesquisadora, através desse símbolo, entra em contato com o si-mesmo, transformando a percepção da empresa como ameaçadora (escorpião) em rico potencial para o alcance da imortalidade (a árvore da vida), num processo de desenvolvimento psicológico e de potenciais a serem aplicados na sua vida profissional.”

Percebe-se no discurso textual de “vida”, a constelação das plataformas 2 e 4 do modelo. A integração deste símbolo foi feita através da amplificação e confrontação com o cenário feito por ela no início do processo, no sandplay. Podemos notar que houve uma mudança na constelação simbólica: do escorpião, que pode envenenar e matar para a árvore, que alimenta e doa vida.

Na leitura do desenho de “vida”, percebe-se que no centro do caule da sua árvore encontra-se um sol iluminando todo o cenário.

Figura 6.17 – “A árvore da vida”. Afresco religioso de Taddeo Gaddi, feito em 1360, localizado no convento de Santa Croce, em Florença.



Fonte: www.museumsinflorence.com/musei/santa_croce_last_supper.html.

Amplificamos este símbolo com um afresco do século XIV, de Taddeo Gaddi, demonstrado na figura acima. A pintura de Gaddi é intitulada a “árvore da vida”. No centro do seu caule está a figura de Cristo, símbolo do Si-mesmo, analogizado ao sol que tudo ilumina de “vida”.

Outro detalhe percebido na leitura simbólica do desenho de “vida” foi o crescimento da sua árvore para baixo. A figura foi documentada no sentido dado por “vida” ao desenho, ou seja, a copa com os frutos está na parte inferior. Apesar de não ter conhecimento sobre Cabala, na amplificação do seu desenho, pudemos constatar a presença de uma imagem semelhante à árvore da vida cabalística.

Segundo a Cabala, o universo pode ser comparado a uma Árvore. O mundo visível é representado pelos ramos e o mundo invisível pelas raízes. A Árvore possui as raízes invertidas, pois os mundos mais altos são simbolizados pelas raízes. O nosso mundo mais baixo reflete os padrões do mundo superior, e tudo que é encontrado neste mundo

superior pode ser encontrado aqui, como uma cópia na terra, ainda assim o todo é uno (CAMPANI, 2009).

Ainda no diário de bordo de “vida”, temos a primeira avaliação feita em relação ao processo vivido nos encontros: *“Mergulhamos totalmente no processo, choramos as nossas dores, comemoramos cada vitória. Permanecemos receptivas e abertas às experiências compartilhadas, que se tornavam faróis para acesso a conteúdos do nosso próprio inconsciente, materiais dos quais nem suspeitávamos... Aprendemos juntas a reconhecer e a elaborar conteúdos do inconsciente que nos guiavam sem que percebêssemos, muitas vezes confundindo a nossa vida pessoal e profissional”*.

Reconhecemos neste fragmento do discurso de vida, o reconhecimento da participação mística com a organização, que “confunde a vida pessoal com a profissional”, assim como o processo de desidentificação que acompanha a individuação, onde se “reconhece e elabora conteúdos do inconsciente”, buscando-se retirar as projeções, saindo da horizontalidade do grupo, para crescer verticalmente rumo à singularidade individual.

“Vida” continua: *“Mais que isso, aprendemos a valorizá-los, como instrumento de crescimento, através do movimento vitorioso de uma consciência ativa e participante do processo de individuação, capaz de ceder lugar ao surgimento de uma personalidade cada vez mais ampla a caminho da totalidade.”* Aqui o discurso revela a saída do HV para o HA, quando a consciência ativa e participante (HV), em processo, cede lugar para uma personalidade mais ampla, a caminho da totalidade (HA).

O discurso de vida também revela a espiral do conhecimento, onde *“Terminada uma jornada, compartilhados os tesouros, recebemos novo chamado e preparamo-nos para partir, cada vez mais fortes, conscientes e determinados. Há muito trabalho e também muitas riquezas para compartilhar”*.

“Vida” também revela no seu diário de bordo, o significado do fechamento do processo para ela e a ressignificação dos processos de trabalho decorrentes da transformação do conhecimento: *“Como tesouro desta jornada trouxe a capacidade de ressignificar as minhas atividades e de exercer uma participação mais ampla, profunda e abrangente na organização. Sempre atenta aos novos chamados, preparo-me para nova jornada porque o processo de individuação é o eterno caminho para a plena realização”*.

6.3 Conclusão.

No processo final da ida a campo, a “espiral arquetípica do conhecimento” foi avaliada pelas participantes do grupo vivencial, valendo-se da **entrevista semi estruturada** feita ao final dos encontros. Conforme referido por Patrício (1997) em seu método de avaliação qualitativa, na avaliação de uma dada situação humana, somente os significados de razão e sentimento, expressados pelos próprios indivíduos participantes dessa situação, podem ser considerados legítimos e verdadeiros.

Foi perguntado às participantes do grupo vivencial: **É válido criar, no serviço público, um espaço facilitador para o processo de individuação?**

“Vida” refere: *“Através da conscientização dos gestores de cada setor, os servidores foram liberados para participação no grupo vivencial e, após a conclusão da jornada, retornaram às suas atividades compartilhando os seus tesouros, dando testemunho da importância da conscientização do processo de individuação no desempenho das suas atividades. Redescobriram os caminhos para os seus talentos, dando novos coloridos às suas vidas; aprenderam a reconhecer conteúdos do próprio inconsciente que projetavam nos colegas de trabalho; ampliaram a compreensão sobre as diferenças”.*

Uma das integrantes, Céu, conseguiu fechar o ciclo, como desejava e, abrindo mão de um salário mais vantajoso, retornou ao órgão de origem aberta a novas possibilidades. Está iniciando uma nova carreira e dedicando-se a escrever, como sempre desejou.

“Sinto-me ótima. O objetivo do trabalho foi cumprido, na medida em que me tornei mais consciente da importância de exercer a profissão que me completa e me ajuda a transcender. Sai do trabalho monótono e aborrecido em que estava porque percebi que estava me fazendo ficar doente. Agora estou trabalhando para encontrar a melhor forma de tornar uma profissão a minha paixão pela escrita.”

Questionada sobre se ela acha o processo de autoconhecimento válido dentro do ambiente profissional:

“Acho não só válido, como necessário. Na minha experiência, pude ver que não estava trabalhando com minhas

potencialidades nem com os meus dons e isso tinha um custo muito alto para a minha personalidade e para o meu desenvolvimento. Quando me conscientizei, vi que poderia buscar alternativas para aliar meu dom à minha profissão e isso foi muito positivo porque me abri a muitas possibilidades e atualmente estou me preparando para construir um blog para mim e já estou escrevendo para um blog de jornalistas. Também deu-me mais confiança para concluir minha monografia e realizar meu estágio.”

Borboleta relata:

“Aceitei fazer parte desses encontros achando que seria um estudo sobre os deuses da Grécia, Hércules, etc., e que a proposta era de fazer um link destes temas com o nosso trabalho. Porém, o que aconteceu foi muito mais do que isso. Criou-se um grupo onde havia confiança e respeito mútuos e, com isso, ficamos a vontade para, com base em cada trabalho de Hércules estudado, nos observar cada vez mais, não somente no trabalho, como também na vida. Com isso avalio que foi cumprido, sim, o objetivo deste trabalho.”

Questionada sobre se ela acha o processo de autoconhecimento válido dentro do ambiente profissional:

“Só acho. Não somente no profissional, mas em todos os ambientes da nossa vida. Quando há alguma mudança interna em nós, sendo ou não por influência de algum processo de autoconhecimento, essa mudança não será setorial e sim geral. Eu mesma sei que sou uma nova Borboleta em qualquer lugar que eu esteja e com qualquer pessoa que eu lide. Sei também que esta foi mais uma etapa das muitas que já passei e de tantas outras que passarei no meu processo de transformação.

Quanto ao ambiente de trabalho, o que mais observo é que estou me sentindo mais segura, mais “dona do meu nariz”. Hoje separo, com muita tranquilidade, o que é meu e o que é do outro. No início eu até pensava em sair do setor, por estar insatisfeita com os fatos que eu julgava injustos, tanto comigo como com alguns colegas. Hoje percebo que os outros são como são, têm as suas concepções e não vão mudar porque eu quero que mude. O que eu posso fazer é a minha parte,

colocando limites quando necessário. Um exemplo foi o limite do horário de 8 horas. Eu cumpria esse horário e ficava insatisfeita, controlando os outros que não cumpriam. Hoje consegui limitar o meu horário em 7 horas diárias e não me sinto mais na obrigação de preencher a ausência do outro. Ficou mais leve. Até me respeitam mais. Não descarto uma mudança de setor, procurando uma maior realização profissional, mas, enquanto isso não acontece, vou trabalhando sem ansiedade”.

Relato de Sol:

“Sinto-me feliz por ter aprendido a me observar mais, a buscar minha essência, a ir em busca do autoconhecimento, coisas que nem passavam por minha mente há algum tempo atrás. Inicialmente me achava uma “porta”, mas aos poucos estou ficando mais e mais consciente de que a espiritualidade está dentro de nós, de que Deus está dentro de nós, de que precisamos nos conectar com o nosso interior e que, na verdade, não precisamos de nada fora de nós mesmos para sermos felizes. Irei sentir falta do grupo! Foi muito gratificante e acho que o seu objetivo foi cumprido, pois quando mudamos para melhor, todos os nossos relacionamentos, sejam eles, em casa ou no trabalho, automaticamente melhoram.”

Questionada sobre se ela achou o processo vivencial válido dentro do ambiente profissional, ela responde:

“O processo de autoconhecimento nos faz transformarmos em um novo ser, aceitando melhor os outros e a nós mesmos. Durante este processo mudamos nossas atitudes, passamos a fazer as nossas tarefas e a agir com amor, buscando sempre dar o melhor de nós mesmos. Daí, tudo em volta torna-se melhor. Essa é a lei da causa e efeito. Tenho certeza de que os comportamentos das pessoas atuam diretamente no resultado das organizações e da própria vida. Há algum tempo atrás, por exemplo, eu não aceitava o fato de trabalhar em um setor onde uns cumpriam os seus horários enquanto outros nunca cumpriam. Aquilo me incomodava demais e eu sempre acabava fazendo julgamentos. Atualmente me sinto mais livre em relação a isso. Cumpro o meu horário, mas não me irrita se algum colega não o cumpre. Faço a minha parte.”

“Vida” finaliza a ida a campo com a sua observação final, descrita no seu diário de bordo:

*“No grupo foram todas experimentadoras. Cada experiência compartilhada, cada desenho e cada sonho refletiram profundamente em cada alma, fazendo emergir aspectos nem sequer imaginados. Os resultados e avaliações apresentados mostram que não somente é válido, mas essencial criar um espaço na organização para conscientização dos servidores acerca do **processo de individuação**.*

Pessoas mais conscientes de si mesmas estarão mais preparadas para o convívio com outros indivíduos numa parceria construtiva baseada na escuta, na valorização da diversidade, na busca de realização, na responsabilidade, na ética, no prazer de compartilhar, elevando a qualidade de vida e desempenhando as atividades profissionais alinhadas com objetivos de equilíbrio e de progresso.”

CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese inicialmente descreveu um conjunto de fundamentos teóricos para embasar a proposta de um modelo de gestão do conhecimento nas organizações utilizando o referencial da psicologia analítica. Posteriormente, com o trabalho de campo (demonstrado no capítulo 6 pelo exemplo do *case A*), pudemos perceber que através da vivência grupal os sujeitos construíram conhecimento, tornando o conhecimento tácito mais explicitável. Pelo processo de empatia, diversos aspectos psíquicos inconscientes foram trazidos à consciência dos participantes, na reflexão e vivência simbólica individual e (ou) coletiva, ocorrendo no compartilhamento do “grupo vivencial junguiano”.

Durante todo o processo da “espiral arquetípica do conhecimento” observamos a **convivência do conhecimento tácito** pela empatia entre os sujeitos participantes do grupo vivencial. Diferente da busca analítica, no olhar arquetípico o processo empático significa dialogar com os arquétipos constelados em cada indivíduo, que se expressam sob a forma de símbolos e subpersonalidades psíquicas.

Este processo pode ser exemplificado logo no início do trabalho de campo, quando “vida” utiliza o conhecimento tácito, inconsciente e onírico, expresso em um sonho de “céu”, para acessar os seus próprios conteúdos tácitos relacionados à “sombra”. No sonho de “céu”, aparece o símbolo da amazona, para falar do arquétipo do feminino, personificado na figura da mulher guerreira. Utilizando este sonho como ponto de partida para uma autoreflexão sobre as suas próprias questões existenciais (processo junguiano chamado pelo supervisor de “reflexão sobre as próprias projeções”), “vida” toma consciência da presença de uma subpersonalidade fortemente constelada na sua personalidade: a mulher medrosa e insegura, símbolo do arquétipo do feminino, oposto ao símbolo da guerreira amazona. Na psicodinâmica do “grupo vivencial” pudemos perceber a influência destas subpersonalidades arquetípicas nas percepções relacionadas ao trabalho e à organização.

A partir de diversos símbolos e arquétipos constelados pelos sujeitos-participantes nas sessões vivenciais (a guerreira, a mulher insegura, a mãe, a artista, a perfeccionista, etc) e que emergiram no trabalho de campo, pudemos perceber diferentes aspectos da personalidade desses indivíduos.

Conforme já vimos no capítulo 2, quando um arquétipo é constelado há uma mobilização de grande quantidade de energia psíquica, que é traduzida por um estado de comoção biopsíquica

(NEUMANN, 1996). Dessa forma, a constelação simbólico-arquetípica vivida no grupo vivencial levou à tomada de consciência de emoções relacionadas, não só ao trabalho, como a determinados fatos existenciais da vida cotidiana, que extrapolaram o ambiente laboral.

O modelo proposto trabalhou com as emoções individuais consteladas, muitas vezes não expressas na linguagem verbal, emergindo nas técnicas não verbais (no sandplay, nos desenhos, nas bricolagens, etc), seja na construção de cenários no jogo de areia, seja na pintura de desenhos, seja na execução de colagens. Tivemos a oportunidade de acompanhar o medo e a insegurança de “vida”, a insatisfação no trabalho de “Céu”, a impulsividade e a emotividade de “borboleta”, a frustração e o alto nível de autoexigência, perfeccionismo e impaciência de “sol”.

Outra conclusão que o estudo mostrou foi a presença da participação mística entre o sujeito e a organização, já teorizado por autores como Stein (1995), o que torna o individual e o organizacional entrelaçados no imaginário dos sujeitos-participantes. Essa interrelação faz com que o “grupo vivencial junguiano” tenha um viés terapêutico, apesar da proposta não ter sido concebida, originalmente, com fins terapêuticos.

É o que observamos, por exemplo, quando “borboleta” constela o complexo materno em um sonho no intercurso do processo vivencial da “espiral arquetípica do conhecimento”, o que a fez trabalhar a sua relação com o filho nas sessões grupais. Uma questão análoga ocorreu com “céu”, na sua relação com o masculino (filhos e parceiros). O complexo materno negativo, ligado à uma das faces do arquétipo materno (a mãe devoradora, que aprisiona e sufoca o filho) foi se tornado mais explicitável na medida em que “céu” foi compartilhando conhecimento tácito e mergulhando na espiral do modelo, o que aumentou a conscientização deste complexo na sua relação com um filho deficiente, conforme pudemos observar no capítulo 6. Isso significa que o conhecimento tácito “convivido” entre os sujeitos no “ba” arquetípico do grupo vivencial extrapolou o contexto organizacional, envolvendo questões subjetivas individuais do cotidiano da existência de cada sujeito-participante.

O *case* demonstrou também o logos do terceiro incluído, marca do conhecimento em *Eranos*, descrito no capítulo 3. O logos *erânico*, regido pelo diálogo entre os opostos, pode ser observado em diversos períodos do processo vivencial da “espiral arquetípica do conhecimento”, conforme descreveremos em seguida.

No desenho de “borboleta”, intitulado “a busca da transformação”, dois opostos são constelados: a organização- trabalho, que poda o crescimento individual *versus* a alma, tentando se expressar. Percebe-se a necessidade de um terceiro elemento, a função transcendente, para dialogar com o dilema em questão. Para “borboleta”, este elemento parece estar associado à transformação do trabalho, ressignificação do mesmo.

Outro par de opostos também aparece no primeiro desenho de “céu”, criação interdita: a criatividade relacionada ao mundo da subjetividade do ser *versus* o trabalho concreto, sem vitalidade. O “*T* incluído”, a função transcendente, para ela, parece estar relacionada à busca de canais de expressão criativa dentro do ambiente profissional.

Um terceiro par de opostos que emergiu no processo vivencial do grupo foi constelado por borboleta no seu diário de bordo (o *curiosité*), expresso no desenho, intitulado “com determinação e coragem seremos sempre vencedores”: a impulsividade criativa *versus* a impulsividade defensiva (destrutiva), que paralisa pelo medo. A função transcendente e criativa encontra-se no símbolo do rio, associado à fecundidade psíquica e aos processos criativos e artísticos em geral.

O movimento dialógico, que caracteriza a constelação dos opostos com a subsequente tentativa de conciliação do conflito (a lógica *eriana* ou do terceiro incluído), já exemplificado com os recortes do *case* supracitado, corresponde à saída do HE em direção ao HV. É um processo criativo, que acompanha toda a trajetória da individuação e da “espiral arquetípica do conhecimento”. Vários símbolos de transformação aparecem aproximadamente na metade do processo do trabalho de campo, que podem fazer analogia com este movimento: os desenhos “o despertar para uma nova vida” (figura 6.7), “renascimento” (figura 6.8), “criatividade primitiva” (figura 6.9), “transformação e consciência” (figura 6.11), a própria mudança de emprego de “céu” e a ressignificação do trabalho por vida.

Ao observarmos os pares de opostos constelados pelos indivíduos-participantes do grupo vivencial, pudemos perceber diferentes formas através das quais eles vêem a organização onde atuam laboralmente, ou seja, com quais metáforas eles “enxergam” o seu entorno organizacional. Diferentes metáforas (símbolos) foram utilizadas para expressar o trabalho e a organização: o escorpião que pode envenenar, a tesoura que pode podar e destruir e novo e uma construção concreta e sem colorido.

As considerações tecidas sobre o trabalho de campo complementam os resultados da aplicação do modelo “a espiral

arquetípica do conhecimento” e ampliam as suas contribuições. Os pressupostos definidos ao longo da revisão bibliográfica e do trabalho de campo, foram baseados na crença de que é possível desenvolver e utilizar a teoria junguiana para criar e representar conhecimento nas organizações. No momento, o modelo se apóia na crença de que a gestão do conhecimento de base arquetípica é efetiva para o processo de construção do conhecimento nas organizações.

As idéias preliminares do modelo, ao serem construídas e apresentadas formaram um conjunto de potencialidades para sedimentar um campo de pesquisa e ensino sobre os temas envolvidos neste projeto: teoria junguiana e gestão do conhecimento nas organizações. Com essa percepção, apresentam-se, a seguir, os objetivos (geral e específicos) alcançados e as recomendações para trabalhos futuros.

O primeiro objetivo específico foi organizar uma base conceitual visando avaliar os fundamentos epistemológicos necessários para a construção de um modelo de gestão do conhecimento nas organizações, utilizando a psicologia junguiana como eixo central. Para tal, buscou-se um referencial teórico voltado para as práticas imaginais (simbólicas) do mundo subjacente (inconsciente), se expressando na realidade manifesta (consciente), que ocorrem no interior das organizações. Foi utilizada a idéia da “epistemologia da beleza”, que junto ao arcabouço conceitual do “círculo de Eranos”; da hermenêutica simbólica de Durand; da ecopsicologia; da psicologia analítica (Jung) e da psicologia arquetípica (Hillman), buscou-se enriquecer e aprofundar os significados relacionados à construção do conhecimento nas organizações tendo como âncora o simbólico e o inconsciente arquetípico.

O presente trabalho, ao propor a “epistemologia da beleza”, criou espaço para o acesso à essa dimensão simbólica do ser humano, que pressupõe um adentramento no mundo de significações dos sujeitos. A vivência do conhecimento tácito pelo símbolo faz conexão com os “cenários imaginais” criados pelos indivíduos, imagens através das quais eles contam as suas histórias de vida. Apropriando-se da hermenêutica simbólica para a leitura desses cenários, resgata-se a subjetividade e o acesso ao inconsciente no compartilhamento do conhecimento tácito.

A ressignificação do conceito de homem a partir de um arcabouço teórico da psicologia junguiana nas suas articulações com outras concepções humanistas, segundo objetivo específico, fundamentou a construção do capítulo 4, que descreve a “visão de homem” do modelo proposto.

Ancoramos o conceito de ser humano multidimensional, inacabado, livre, arquetípico, singular, simbólico, planetário e complexo, que busca transcendência e sentido para a vida em um projeto autopoiético, chamado por Jung de individuação; indivíduo que constroe a si mesmo e as organizações em redes de conversações, num projeto multidimensional e inacabado.

A visão de homem ampliada e proposta pela tese parte da idéia junguiana que somos, ao mesmo tempo, individuais e coletivos. Precisamos situar o homem nos seus aspectos conscientes e pessoais, relacionados às relações sociais do contexto ambiental: o mundo, a sociedade com seus valores e os outros. Ao mesmo tempo necessitamos dialogar com os seus aspectos inconscientes, pessoais, culturais e coletivos, relacionados à subjetividade do ser.

A visão de ser humano ressignificada pelo trabalho situa-se na fronteira entre o moderno e o que é chamado de pós-moderno. Ele emerge da interação social e amplia-se às esferas ambientais, sociais e psicológica. Está alinhado ao sujeito reconhecido por Habermas (1988) como aquele relacionado com um mundo objetivo (espaço físico, biológico e ambiental); com um mundo social compartilhado por todos os membros de um coletivo (normas, organizações, formas de interação); e com um mundo subjetivo (personalidade, aspecto psicológico).

O terceiro objetivo específico, propor a metáfora “redes de conversações arquetípicas”, a ser utilizada na gestão do conhecimento, foi construído e explicitado no capítulo 5. A partir de algumas metáforas utilizadas para a análise organizacional, propusemos a metáfora das “organizações como redes de conversações arquetípicas”, que visa a reintegração da subjetividade, com valorização da linguagem simbólica, intuitiva e emocional no processo de construção do conhecimento, rompendo com a supremacia da razão, buscando ancorar pesquisas e trabalhos grupais com a utilização de recursos expressivos não-verbais, nas suas articulações com o discurso e a consciência.

Com a criação do modelo “espiral arquetípica do conhecimento”, este estudo cumpriu o quarto objetivo específico: integrar as bases conceituais na concepção de um modelo de gestão do conhecimento nas organizações, de base junguiana, capaz de criar e representar conhecimento, utilizando como fundamentação epistemológica o círculo de Eranos, enfatizando a estética, a arte enquanto expressão do ser e o desenvolvimento sustentável, em uma busca pela alteridade.

Em sua base conceitual, o modelo apresentou: a descrição dos

seus constructos (processo de individuação, hermenêutica simbólico-arquetípica, organizações como redes de conversações arquetípicas, “ba” arquetípico, HE-homem egoico, HV-herói vitruviano e HA-homem antropos); como estes constructos se relacionam entre si e de que forma ocorre a criação e representação do conhecimento organizacional a partir desta relação.

Sua base metodológica parte da concepção de “grupo vivencial junguiano”, como espaço arquetípico para a criação/representação do conhecimento organizacional, espaço de convivência do conhecimento tácito pela empatia.

O último objetivo específico foi verificar a consistência do modelo, demonstrando a sua aplicabilidade, o que foi feito no campo de pesquisa e descrito mais pormenorizadamente no capítulo 6. O processo de criação e compartilhamento de conhecimento foi marcado por um diálogo entre reflexão e prática mediado pelo plano simbólico e imaginal dos sujeitos-participantes. Os sentimentos, emoções e imagens mentais caracterizaram os fenômenos vividos por esses sujeitos no campo de pesquisa. Neste, os sujeitos se expressaram não só verbalmente, como também através de técnicas não verbais (pinturas, cenários na areia e colagens). Nas entrevistas, especificamente, avaliaram a aplicabilidade do modelo. De maneira geral, a avaliação de consistência do modelo foi positiva e também contou com as contribuições trazidas pela facilitadora e pela pesquisadora-supervisora que acompanharam a sua aplicação no campo de pesquisa.

Diante do cumprimento dos objetivos específicos, constata-se que o objetivo geral deste trabalho - criar um modelo de gestão do conhecimento nas organizações, utilizando como base a psicologia analítica junguiana - foi alcançado.

Outras conclusões mais amplas foram obtidas pela presente tese, que abrangem o trabalho como um todo. No centro encontra-se um novo olhar para as organizações, a provocação de uma nova ênfase nos estudos organizacionais. Uma proposta idealista, centrada no humanismo, que busca a ressignificação do trabalho. Exploramos as aplicações práticas de uma hermenêutica junguiana para compreender como os indivíduos constroem e compartilham conhecimento nas organizações.

Em contraposição aos modelos regidos pela economia centrada no consumo e na produção, propomos um modelo regido pela economia centrada no conhecimento e no desenvolvimento humano, tendo um dos eixos conduzidos pelo diálogo da psicologia com a ecologia.

A tese buscou a construção textual utilizando palavras e imagens, afinal trabalhamos com a psicologia analítica junguiana, que tem a sua âncora nos símbolos, que fazem a mediação consciente-inconsciente. O grande desafio foi o de popularizar conceitos muitas vezes complexos.

Que esse trabalho sirva de introdução para muitos outros é o que esperamos. Esperamos abrir as portas das gaiolas para que os pássaros voem de novo. Isso significa que a estrutura proposta no modelo é flexível, encontra-se em processo. Ela pode ser revista a qualquer tempo e absorver novas idéias e concepções para os diferentes níveis (visão de homem, fundamentos epistemológicos e o modelo em si). Espera-se, inclusive, que este processo possa ocasionar o desenvolvimento de novas e diferentes aplicações desse estudo, seja no ambiente acadêmico, seja no ambiente organizacional.

Assim, apresentam-se as recomendações para trabalhos futuros:

1- Implementar pesquisas relacionadas às Engenharias e Mídias do Conhecimento visando esclarecer quais as melhores abordagens, estratégias e ações específicas para a operacionalização da terceira plataforma do modelo. Citamos como exemplos: vivências didáticas e grupais no interior da organização, através de palestras e *workshops*, no intuito de provocar o compartilhamento de *feedbacks* das “análises vivenciais”; elaboração de um jornal, eletrônico ou impresso, para divulgação de conhecimento utilizando a “espiral” como fonte; utilização de redes sociais; criação de um “ba arquetípico” permanente na organização visando a criação e transformação contínua do conhecimento arquetípico e jogos de empresas capazes de modelar as plataformas do modelo.

2- Oportunizar a aplicação do modelo para pesquisadores ainda não iniciados na psicologia analítica. A alternativa inicialmente sugerida pelo presente trabalho é a leitura básica das obras junguianas e pos-junguianas (citadas nas referências desta tese), associada à análise supervisionada por um analista junguiano, durante o processo vivencial dos trabalhos de campo. No entanto, é um tema ainda aberto para novas pesquisas, que poderá ser superado se o modelo puder ser aplicado por pesquisadores “não junguianos”.

3- Experimentar o modelo “espiral arquetípica do conhecimento” em situações diversas, como por exemplo, em escolas, comunidades de prática, grupos de profissionais, equipes de trabalho ou demais instituições ou organizações.

4- Levar o modelo no espaço de ensino superior, a nível de graduação e pos-graduação, em disciplinas optativas que tratem de desenvolvimento humano no exercício de determinadas profissões.

5- Promover novas adaptações visando aprimorar o modelo para a sua aplicação em contextos pedagógicos, relacionadas a situações de ensino-aprendizagem.

REFERÊNCIAS

- AIELLO-TSU, T. M. J. **Vício e Loucura: estudo de representações sociais de escolares sobre doença mental através do uso do Procedimento de Desenhos-Estórias com Tema.** São Paulo, Boletim de Psicologia, 41 (94/95): 47-56, 1991.
- AIZENSTAT, S. **From the perspective of the world unconscious everything has psychic depth and is dreaming – animate and inanimate, human-made and non-human-made.** In: ROSZAK, T., GOMEZ, M.E., KANNER, A.D. (org.). *Ecopsychology: restoring the earth, healing the mind.* San Francisco, Sierra Club Books, 1995.
- ALEXANDER, F.; FRENCH, T. **Terapeutica psicanalitica: principio y aplicación.** (L. Fabricant, Trad.). Buenos Aires: Paidós, 1946.
- ALVES, R. **Filosofia da ciência – introdução ao jogo e suas regras.** São Paulo: Brasiliense, 1981.
- ARAUJO, F. C. de. Da cultura ao inconsciente cultural: psicologia e diversidade étnica no Brasil contemporâneo. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 22, n. 4, dez. 2002 . Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932002000400004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 14 fev. 2011.
- AUGER, R.; ARNEBERG, P. **Analytical psychology, and organizational development at work.** In: STEIN, M. & HOLLWITZ, J. (org). *Psyche at work: workplace applications of Jungian analytical psychology.* Illinois, USA: Chiron Publications, 1995.
- AVENS, R. **Imaginação é Realidade.** Petrópolis: Vozes, 1993.
- AUGÉ, M. **Não lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade.** Campinas: Papius, 2005.
- BACHARACH, S. Organizational theories: some criteria for evaluation. **Academy of Management Review**, 14, 4, 496-515, Oct 1989.
- BACHELARD, G. **A poética do espaço.** Rio de Janeiro: Eldorado, 1972.

BACHELARD, G. **A Formação do Espírito Científico: contribuição para uma psicanálise do conhecimento.** Rio de Janeiro: Contraponto, 1999.

BACHELARD, G. **A poética do devaneio.** São Paulo: Martins Fontes, 2006.

BADIA, D. D. Imaginário e ação cultural: as contribuições de de G. Durand e a Escola de Grenoble. **Revista Eletrônica do Centro de Estudos do Imaginário** – UNIR Londrina: Editora UEL, 1999.

BAUER, R. **Gestão da Mudança: caos e complexidade nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1999.

BAUMAN, Z. **O mal-estar da pós-modernidade.** Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

BAUMAN, Z. **Em busca da política.** Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida.** Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMANN, Z. **Vidas desperdiçadas.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

BAUMAN, Z. **Vida líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BAUMANN, Z. **A arte da vida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009

BENTO-DeMELLO F. H. **Design Matriztico: Design de Artefatos e Ambientes de Conversação como parte do Design dos Domínios do Hominizar Hospedeiros.** 2006. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

BERNARDI, C. A. **Senso íntimo: poética e psicologia, de Fernando Pessoa a James Hillman.** Niterói: UFF, 1995. Dissertação. (Mestrado em Letras).

BERTERO, C.; CALDAS, M.; WOOD, T. **Produção científica em administração no Brasil: o estado-da-arte.** São Paulo: Atlas, 2005.

- BITRAN, C. M et al. Influencia de la personalidad y el estilo de aprendizaje en la elección de especialidad médica. **Rev. Méd Chile**, v. 133, n. 10, p.1191-1199, 2005.
- BITRAN, C. M et al. Características psicológicas y estilos cognitivos de estudiantes de Medicina y de otras carreras de la Pontificia Universidad Católica de Chile. **Rev Méd Chile**, v 132, p. 809-15, 2004.
- BITRAN, C. M. Tipos psicológicos y estilos de aprendizaje de los estudiantes que ingresan a Medicina en la Pontificia Universidad Católica de Chile. **Rev Méd Chile**, v 131, p. 1067-1078, 2003.
- BERRY, T. **The Dream of the Earth**. San Francisco: Sierra Club Books, 1988.
- BOECHAT, W. **O corpo psicóide- A crise de paradigma e o problema da relação corpo-mente**. Tese de doutorado. Instituto de Medicina Social da UERJ. Pós-Graduação, 2004.
- BOFF, L. **Princípio-Terra: a volta à terra como pátria comum**. São Paulo: Ática, 1995.
- BOFF, L. **A águia e a galinha: uma metáfora da condição humana**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- BRANDÃO, J. S. **Mitologia grega**. 12^a. ed. Volume III. Petrópolis: Vozes. 2002.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- BYINGTON, C. A. B. Arquétipo e Patologia: Introdução à Psicopatologia Simbólica. Junguiana. **Revista da Sociedade Brasileira de Psicologia Analítica**, n. 5, p. 79-126, 1987. Revisado em 2003.
- BYINGTON, C. A. B. **A ciência simbólica. Epistemologia e arquétipo**. In: O novo paradigma holístico. São Paulo: Summus, 2005.

CALDAS, M. P. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 53-57, 2005.

CAMPBELL, J. **O Poder do Mito**. 13^a. ed. São Paulo: Palas Athena, 1998.

CAMPBELL, J. **O Herói de mil faces**. 6^a. ed. São Paulo: Pensamento, 2000.

CAMPANI, C. A. P. **Fundamentos da Cabala: Sêfer Yetsirá**. Pelotas (RS): Universitária/UFPeL, 2009.

CAPRA, F. **O ponto de mutação. A ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo, Cultrix, 1982.

CAPRA, F. **A Teia da Vida**. São Paulo: Pensamento – cultrix, 1996.

CAPRA, F. **Las conexiones ocultas**. Barcelona: Anagrama Editorial, 2003.

CAPRA, F. **Vivendo redes**. In: DUARTE, F.; QUANDT, C.; SOUZA, Q. (org). O tempo das redes. São Paulo: Perspectiva, 2008a.

CAPRA, F. **A ciência de Leonardo da Vinci: um mergulho profundo na mente do grande gênio da Renascença**. São Paulo: Cultrix, 2008.

CASADO, T. **Tipos psicológicos e estilos de comportamento motivacional: o diálogo entre Jung e Fromm**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração da USP, São Paulo, 1993.

CASSIRER, E. **Ensaio sobre o homem: introdução a uma filosofia da cultura humana**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

CASSIRER, E. **Filosofia de las formas simbólicas**. México: Fondo de Cultura Econômica., 1998.

CASTORIADIS, C. **Para si e subjetividade**. In: Pena-Vega.; Almeida, E. P. (Org.) O pensar complexo: Edgard Morin e a crise da modernidade. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.

CAVALCANTI, R. **Mitos da água**. São Paulo: Cultrix, 1997.

CHANLAT, J. F. **O Indivíduo nas Organizações**. In: Por Uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações, São Paulo, SP, Atlas, 2007.

CHEVALIER, J.; GHEERBRANT, A. **Dicionário dos Símbolos**. 23^a ed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2009.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Senac, 2003.

CHOO, C. W., **The Knowing Organization: How Organizations Use Information To Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions**. 2^a ed. New York: Oxford University Press, 2006.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. **Organização e Estudos Organizacionais**. In: CLEGG, S.R., HARDY, C., NORD, W. (org.), Handbook de estudos organizacionais. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

COIMBRA, J. A. **Considerações sobre interdisciplinaridade**. In: PHILIPPS, A. et al. (Ed.) Interdisciplinaridade em ciências ambientais. São Paulo: Signus, 2000.

COLMAN, A. D. **Depth consultation**. In: STEIN, M. & HOLLWITZ, J. (org). Psyche at work: workplace applications of Jungian analytical psychology. Illinois, USA: Chiron Publications, 1995.

COSTA, J.F. **O vestígio e a aura: corpo e consumismo na moral do espetáculo**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

COUTO, M. **Um rio chamado tempo, uma casa chamada terra**. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

CORBIN, H. **L'imagination créatrice dans le soufisme d'Ibn'Arabi**. Paris: Flammarion, 1977.

DE GEUS, A. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. 6^a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial**. In: DE MASI, D (Org) A sociedade pós-industrial. Trad. Anna Mana Cappovi & col. 2. ed. São Paulo:Senac, 1999. p.167; p.183.

DEBORD, G. **A Sociedade do Espetáculo: Comentários sobre a sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DEJOURS, C. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações**. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DELÉAGE, Jean Paul. **História da ecologia: uma ciência do homem e da natureza**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.

DEMO, P. **Avaliação qualitativa**. 5º. ed. São Paulo: Editora Autores Associados, 2001.

DERRIDA, J.; ROUDINESCO, E. **De que amanhã: diálogo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.

DEVEREUX, P.; STEELE, J.; KUBRIN, D. **Earthmind**. New York: Harper & Row, 1989.

DERRIDA, J. **A escritura e a diferença**. 3ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2002a.

DERRIDA, J. **O animal que logo sou**. Trad. Fábio Landa. São Paulo: UNESP, 2002b.

DIAMOND, M, ALLCORN, S. The cornerstone of psychoanalytic organizational analysis: Psychological reality, transference and counter-transference in the workplace. **HUM RELAT** 56 (4): 491-514. April, 2003.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

DUARTE, N. **As Pedagogias do “Aprender a Aprender” e Algumas Ilusões da assim Chamada Sociedade do Conhecimento.** Trabalho apresentado na Sessão Especial intitulada Habilidades e Competências: a Educação e as Ilusões da Sociedade do Conhecimento, durante a XXIV Reunião Anual da ANPED, 8 a 11 de outubro de 2001.

DURAND, G. **L’Imaginaire. Essai sur les sciences et la philosophie de l’image.** Paris: Hatier, 1994.

DURAND, G. **As Estruturas Antropológicas do Imaginário.** São Paulo: Martins Fontes, 1997.

DURAND, G. O retorno do mito: introdução à mitologia. Mitos e sociedades. **Revista Famecos. Mídia, cultura e tecnologia**, nº 23. Porto Alegre, Edipucrs, 2004.

EAGLETON, T. **A ideologia da estética.** Trad. Mauro Sá Rego Costa. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1993.

ECO, U. **Como se faz uma tese.** 22º. ed. São Paulo: Perspectiva, 2009.

EDINGER, E. F. **Ego e arquétipo.** São Paulo: Cultrix, 1972.

EGAN, G. **Working the shadow side: a guide to positive behind-the-scenes management.** San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

ELIADE, M. La Terre-Mère et les hiérogamie cosmiques. **Eranos-Jahrbuch**, Ascona, 22, 1958.

ESTÉS, C. P. **Mulheres que correm com os lobos: mitos e histórias do arquétipo da mulher selvagem.** Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

FABRICIUS, J. **Alchemy: the medieval alchemists and their royal art.** Londres: Diamond Books, 1989.

FARIA, J. H. Reestruturação Produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. **Read**, Edição 41. Vol. 10, No. 5, set-out 2004.

FERREIRA SANTOS, M. Cultura Imaterial e processos simbólicos. **Rev. do Museu de Arqueologia e Etnologia**, São Paulo, 14: 139-151, 2004.

FERREIRA SANTOS, M. **Oikós: topofilia, ancestralidade e ecossistema arquetípico**. Congresso internacional XIV ciclo de estudos sobre o imaginário. As dimensões imaginárias da natureza – Produções e pesquisas. Recife, 2008.

FIALHO, F. A. P. **Modelagem Cognitiva em Sistemas de Produção**. Dissertação. Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Santa Catarina, Brasil, 1992.

FIALHO, F. A. P.; COELHO, C. C. S. R. Organizações como sistemas complexos. **Tuiuti: Ciência e Cultura**, n. 32 e 33, FCSA 04 e 05, pp. 165-183, Curitiba, jul./ago. 2002

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO, A. **O Jogo de Areia: Uma intervenção clínica**. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

FRANCO, A. **Vivências didáticas no ensino do jogo da areia (Sandplay)**. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Clínica) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

FREDRICKSON, B.; LOSADA M. Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. **American Psychologist**, v. 60, n. 7, p. 678-686, 2005.

FREEMAN, A. & WHITE, B. Dreams and the dream image: using dreams in cognitive therapy. Em: R. I. Rosner; W. J. Lyddon & A. Freeman (Orgs.). **Cognitive therapy and dreams** (pp.69-87). New York: Springer, 2004.

FREITAS, L. V. O arquétipo do mestre-aprendiz – considerações sobre a vivência. **Revista Junguiana**, 8, 72-99, 1990.

FREITAS, L. V. **A máscara e a palavra: exploração da persona em grupos vivenciais**. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

FREITAS, L. V. Grupos vivenciais sob uma perspectiva junguiana. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 16, n. 3, 2005.

FREITAS, L. V. O Calor e a Luz de Héstia: sua presença nos grupos vivenciais. **Cadernos de Educação (UNIC)**, Universidade de Cuiabá, v. Especial, n. 2005, p. 131-145, 2005a

GADAMER, H. **Hermenêutica em retrospectiva: Vol. 1. Heidegger em retrospectiva**. Petrópolis: Vozes, 2007.

GARAGALZA, L. **El retorno de Hermes: Hermenéutica y ciências humanas**. Verjat, Alain (Ed.). Barcelona: Anthropos, Editorial Del hombre, 1989

GARDNER, H. **O verdadeiro, o belo e o bom**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GAUTHIER, J. Z. A questão da metáfora, da referência e do sentido em pesquisas qualitativas: o aporte da sociopoética. **Revista Brasileira de Educação**, Campinas, v. 25, p. 127-142, 2004.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989.

GONZÁLEZ REY, F. L. **Psicoterapia, subjetividade e pós-modernidade: uma aproximação histórico-cultural**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2007.

GRINBERG, L. P. **Jung: o homem criativo**. São Paulo: FTD, 1997.

GROF, S. **Psicologia do futuro, lições das pesquisas modernas da consciência**. Niterói, Rio de Janeiro: Editora Heresis, 2000.

GUATTARI, F. **As três ecologias**. Campinas: Papyrus, 2006.

HALL, J. A. **A experiência junguiana**. São Paulo: Cultrix, 1995.

HALL, S. **Who needs 'Identity'?**. In: Hall, S. e Du Gay, P. (Ed). Questions of cultural Identity. (pp. 1-18). London: Sage Publications Ltd., 1996.

HALEY, U. C. V.; STUMPF, S. A. Cognitive trails in strategic decision-making: linking theories of personalities and cognitions. **Journal of Management Studies**, vol. 26, n.5, p. 477- 497, 1989.

HARVEY, D. **A Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Ed. Loyola, 1993.

HATCH, M. J.; YANOW, D. **Organizational studies as an interpretive science**. In: Oxford handbook of organization theory: Meta-theoretical perspectives. C. Knudsen and Haridimos Tsoukas (eds), 63-87. NY: Oxford University Press, 2003.

HEIDEGGER, M. **Ser y tiempo**. 2. ed. Trad. Jorge Eduardo Rivera. Santiago do Chile: Editorial Universitária, 1998.

HILLMAN, J. Further Notes on Images. **Spring Journal**, Connecticut, 1976.

HILLMAN, J. **Estudos de psicologia arquetípica**. Rio de Janeiro: Achiamé, 1981.

HILLMAN, J. **O mito da análise**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

HILLMAN, J. **A função inferior**. In: VON FRANZ, M. L.; HILLMAN, J. A tipologia de Jung. São Paulo: Cultrix, 1990.

HILLMAN, J. **The psyche the size of the earth: a psychological foreword**. In: ROSZAK, T., GOMEZ, M.E., KANNER, A.D. (org.). Ecopsychology: restoring the earth, healing the mind. San Francisco, Sierra Club Books, 1995a.

HILLMAN, J. **Psicologia arquetípica: Um breve relato**. São Paulo: Cultrix, 1995.

HILLMAN, J. **O Livro do Puer**. São Paulo: Paulus, 1998.

HILLMAN, J. As virtudes da cautela. **Margem, nº15**. São Paulo: FCS e PEPG-CSeH da PUC-SP, junho 2002, pp.87-94.

HILLMAN, J.; VENTURA, M. **Cem anos de psicoterapia – e o mundo está cada vez pior**. São Paulo: Summus, 1995.

HOELLER, S. A. **A gnose de Jung e os sete sermões aos mortos**. São Paulo: Cultrix, 1990.

HOLLAND, J. H. O. **How Adaptation Builds Complexity**. Cambridge: Perseus Books, 1995.

HUGHES, J. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro : Zahr, 1980.

IVES, W.; TORREY, B.; GORDON, C. Knowledge management: an emerging discipline with a long history. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 4, p. 269-274, 1998. Disponível em: <http://www.krii.com/downloads/km_emerg_discipl.pdf>. Acesso em: jan. 2006.

JAFFÉ, A. **Ensaio Sobre a Psicologia de C. G. Jung**. São Paulo: Cultrix, 1988.

JACOBI, J. **Complexo, arquétipo e símbolo**. São Paulo: Cultrix, 1986.

JACOBY, M. **O encontro analítico: transferência e relacionamento humano**. São Paulo: Cultrix, 2001.

JUNG, C. G. **The Visions Seminars**. Zürich-Switzerland: Spring Publication, 1976.

JUNG, C. G. **Psicologia do inconsciente**. Petrópolis: Vozes, 1980.

JUNG, C. G. **Memórias, sonhos e reflexões**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1981.

JUNG, C. G. **Estudos sobre psicologia analítica**. Petrópolis: Vozes, 1981a.

JUNG, C. G. **O desenvolvimento da personalidade.** Petrópolis: Vozes, 1981b.

JUNG, C. G. **Psicologia da religião ocidental e oriental.** Petrópolis: Vozes, 1983.

JUNG, C. G. **A dinâmica do inconsciente.** Petrópolis: Vozes, 1984.

JUNG, C. G. **Símbolos da transformação.** Petrópolis: Vozes, 1986.

JUNG, C. G. **Psicogênese das doenças mentais.** Petrópolis: Vozes, 1990.

JUNG, C. G. **Tipos Psicológicos.** Petrópolis: Vozes, 1991.

JUNG, C. G. **Psicologia e Alquimia.** Petrópolis: Vozes, 1991a.

JUNG, C. G. **Psicologia em transição.** Petrópolis: Vozes, 1993.

JUNG, C. G. **O homem e seus símbolos.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996.

JUNG, C. G. **A natureza da Psique.** 4ª ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

JUNG, C. G. **Ab-reação, análise dos sonhos, transferência.** Petrópolis: Vozes, 1999a.

JUNG, C. G. **Fundamentos de Psicologia Analítica.** 9ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

JUNG, C. G. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo.** Petrópolis: Vozes, 2000.

JUNG, C. G. **Cartas II.** Petrópolis: Vozes, 2002.

JUNG, C. G. **Cartas III.** Petrópolis: Vozes, 2003.

JUNG, C. G. **Estudos Alquímicos.** Petrópolis: Editora Vozes, 2003a.

KALFF, D. **Sandplay: A psychotherapeutic approach to the psyche.** Boston: Sigo Press, 1980.

KAST, V. **Sísifo – a mesma pedra: um novo caminho**. São Paulo: Cultrix, 1997.

KATZ, R. et al. **Organizations (Cap. 7)**. In: DORF, Richard C. (Ed.). The technology management handbook. Boca Raton: CRC Press, 2000.

KAUFFMAN, S. **At home in the Universe**. USA: Oxford University Press, 1995.

KIRSKEY, B. **Héstia: um fundamento de enfoque psicológico**. In J. Hillman, Encarando os deuses. São Paulo: Cultrix, 1992.

KOPRINAROV, L. **Estética**. Havana: Editora Política, 1982.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 5 ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.

LAMBERT, M. J. **Introduction to psychotherapy research**. In: L.E.Beutler & M. Crago (Eds.). Psychotherapy research: an international review of programmatic studies. (p.1-12). Washington, DC: American Psychological Association, 1991.

LAS HERAS, A. **Psicologia Junguiana**. República Argentina: Editorial Trama, Colección Psykhopómpos, 2003.

LASCH, C. **A cultura do narcisismo: a vida americana numa era de esperanças em declínio**. Rio de Janeiro: Imago, 1983. (Série Logoteca).

LAVERTY, S. M. Hermeneutic phenomenology and phenomenology: a comparison of historical and methodological considerations. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 2, n. 3, September 2003.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEPPER, G. **The complex in human affairs.** In: STEIN, M. & HOLLWITZ, J. (org). Psyche at work: workplace applications of Jungian analytical psychology. Illinois, USA: Chiron Publications, 1995.

LESSA, E. M. **Equipes de alto desempenho: a tipologia de Jung nas organizações.** São Paulo: Vetor, 2003.

LÉVI-STRAUSS, C. **O Pensamento Selvagem.** Campinas, SP: Papyrus, 1989.

LIPOVETSKY, G. **Os tempos hipermodernos.** São Paulo: Barcarolla, 2004.

LUHMANN, N. **Social Systems.** Stanford CA: Stanford University Press, 1995.

LYTRAS, M. D. & POULOUDI, A., Towards the development of a novel taxonomy of knowledge management systems from a learning perspective: an integrated approach to learning and knowledge infrastructures. **Journal of Knowledge Management**, 10 (6), 64-80, 2006.

MACIAS, C. J.; SANTOS, G. J. **The role of evaluator as program analyst: parallels between evaluation and Jungian analysis.** In: STEIN, M. & HOLLWITZ, J. (org). Psyche at work: workplace applications of Jungian analytical psychology. Illinois, USA: Chiron Publications, 1995.

MAFFESOLI, M. **"A cultura pós-moderna"**. Colóquio. São Paulo: ECA/USP, 1990 (mimeo).

MAFFESOLI, M. **No fundo das aparências.** Petrópolis: Vozes, 1996.

MAFFESOLI, M. **Elogio da razão sensível.** Petrópolis: Vozes, 1998.

MAFFESOLI, M. **O Tempo das tribos: declínio do individualismo nas sociedades de massa.** Rio de Janeiro: Forense, 2000a.

MAFFESOLI, M. “O imaginário é uma realidade” (entrevista a Juremir Machado da Silva). **Revista Famecos, mídia, cultura e tecnologia**. Porto Alegre • nº 15 • agosto 2001 • quadrimestral.

MAFFESOLI, M. Perspectivas tribais ou a mudança do paradigma social. **Revista Famecos, mídia, cultura e tecnologia**. Porto Alegre • nº 23 • abril 2004 • quadrimestral.

MAFFESOLI, M. **A parte do diabo**. Rio de Janeiro: Record., 2004a.

MAFFESOLI, M. Postmodernidad. Las criptas de la vida. **Espacio Abierto**, jun. 2006, vol.15, no.1-2, p.391-402.

MAFFESOLI, M. **O ritmo da vida: variações sobre o imaginário pós-moderno**. São Paulo: Record, 2007.

MARCUSE, H. **Eros e Civilização**. São Paulo: Ed. Papyrus, 1978.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAROCHI, M. L. G. **Comportamento e inovação organizacional – um estudo de caso através da tipologia de Jung**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

MARONI, A. **Figuras da imaginação: Buscando compreender a psique**. São Paulo: Summus, 2002.

MARKOVÁ, I. **Dialogicality and social relationships: The dynamics of mind**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

MATTE-BLANCO, I. **Thinkink, feeling, and being**. London, Routledge, 1988.

MATURANA, H. **A ontologia da realidade**. Belo Horizonte: UFMG, 1997.

MATURANA, R. H. **Da biologia à psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

MATURANA, H. **Emoções e linguagem na educação e na política.** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2002.

MATURANA, H.; VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana.** 3º ed. São Paulo: Palas Athena, 2003.

MATURANA, H. R.; VERDEN-ZOLLER, G. **Amar e brincar: Fundamentos esquecidos do ser humano.** São Paulo: Palas-Athena, 2004.

MELLO, G. R. **Caetano Veloso: um estudo de símbolos e mitos.** Recife, 1993. Dissertação (Mestrado em Antropologia) — UFPE.

MELLO, C. V. **Os tipos psicológicos e as competências nos novos modelos de gestão.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

MELO, Alessandro de. A redução ontológica do Homem à máquina em Marx: subsídios ao debate contemporâneo. **Educ. rev. [online].** 2009, vol.25, n.2 [cited 2012-05-12], pp. 153-173. Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982009000200007&lng=en&nrm=iso>.ISSN0102-4698. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-46982009000200007>.

METZNER, R. **The Psychopathology of the human – nature relationship.** In: ROSZAK, T., GOMEZ, M.E., KANNER, A.D. (org.). *Ecopsychology: restoring the earth, healing the mind.* San Francisco, Sierra Club Books, 1995.

MINAYO, M.C.S. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social.** In: MINAYO, M.C.S. (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade.* 6ª. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, 25 (4): 605-622, 1980.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo : São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **O Enigma do Homem - Para uma Nova Antropologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

MORIN, E. **Le grand dessein**. Paris: Seuil, 1992.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Trad. 2 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

MORIN, E. **Por uma reforma do pensamento**. In: Pena-Vega, A. e Almeida, E. P. (Org.). O pensar complexo: Edgard Morin e a crise da modernidade. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 1999.

MORIN, E. **Os Sete Saberes necessários à Educação do Futuro**. São Paulo/Brasília: Cortez/Unesco, 2000a.

MORIN, E. **Saberes Globais e Saberes Locais – O olhar Transdisciplinar**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000b.

MORIN, E. **A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000c.

MORIN, E. **Introdução do pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MUSETTI, R. A. A Hermenêutica Jurídica de Gadamer e o pensamento de Santo Tomás de Aquino. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 3, n. 27, dez. 1998.

MYERS, I. B. & MYERS, P. **Ser Humano é ser diferente**. Tradução Eliana Rocha, São Paulo: Editora Gente, 1997.

NEUMANN, E. **Art and Time**. In: Man and time: Papers from the Eranos Yearbooks. Routledge & Kegan Paul Ltd. London: 1958.

NEUMANN, E. **História da Origem da Consciência**. São Paulo: Cultrix, 1995.

NEUMANN, E. **A Grande mãe – Um estudo fenomenológico da constituição feminina do inconsciente**. São Paulo: Cultrix, 1996.

NICOLESCU, B. **O Manifesto da Transdisciplinaridade**. 2ª ed. São Paulo: Triom, 2001.

NICOLESCU, B. **Educação e transdisciplinaridade, II** In: SOMMERMAN, A.; MELLO, M. F.; BARROS, V, M. (org). Encontro Catalisador do Projeto “A Evolução Transdisciplinar na Educação” (Fevereiro de 2000 : Guarujá, SP). São Paulo: Triom, 2002.

NIJSMANS, M. **A Dionysian way to organizational effectiveness**. In: STEIN, M. & HOLLWITZ, J. (org). *Psyche at work: workplace applications of Jungian analytical psychology*. Illinois, USA: Chiron Publications, 1995.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science** 5(1), 14-37, 1994.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I. & KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v.40, n.3, p.40-54, Spring, 1998.

NONAKA; TOYAMA; SCHARMER. Building “Ba” to enhance knowledge creation and innovation at large firms. **Diálogos de liderança**, 2001.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. E.; KONNO, N. **SECI, “Ba” and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation**. In: *Managing knowledge an essential reader*. London: Sage Publications, 2002.

NOSCHIS, K. **Dealing with an organization's shadow aspects.** In: STEIN, M. & HOLLWITZ, J. (org). *Psyche at work: workplace applications of Jungian analytical psychology.* Illinois, USA: Chiron Publications, 1995.

OLSON, E. E. **Opening to the change process: the transcendent function at work.** In: STEIN, M. & HOLLWITZ, J. (org). *Psyche at work: workplace applications of Jungian analytical psychology.* Illinois, USA: Chiron Publications, 1995.

PAGÈS, M. *et al.* **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos.** São Paulo: Atlas, 2008.

PAREYSON, L. **Os problemas da estética.** 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

PARFITT, W. **Psychosynthesis: the elements and beyond.** Glastonbury: P.S. Avalon., 2003.

PATRÍCIO, Z.M. **Anotações da disciplina “Métodos Qualitativos de Pesquisa”** ministrada pela Profa. Zuleica Maria Patrício no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, 1997.

PAULA-CARVALHO, J. C. de. **Imaginário e mitologia : hermenêutica dos símbolos e estórias de vida.** Londrina: UEL, 1998.

PEARSON, C. S. **O Despertar do Herói Interior.** 2º ed. São Paulo: Pensamento, 1995.

PEARSON, C. S. **Understanding Archetypes in Your Organization. An Introduction to the OTCI Basic Report.** Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type, Inc, 2003.

PEARSON, C. S. & CORLETT, J. G. **Mapping the organizational Psyche : a Jungian theory of organizational dynamics and change.** Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type- Inc, 2003.

PEARSON, C. S.; MARK, M. **O Herói e o Fora-da-Lei.** São Paulo: Cultrix, 2003.

PENNA, E. M. D. O paradigma junguiano no contexto da metodologia qualitativa de pesquisa. **Psicologia USP**, 2004, 16(3), 71-94.

PENNA, E. M. D. Pesquisa em psicologia analítica: reflexões sobre o inconsciente do pesquisador. **Boletim de psicologia**, 2007, vol. LVII, Nº 127: 127-138

PERLMAN, M. S. **Toward a theory of the self in the group**. In: STEIN, M. & HOLLWITZ, J. (org). *Psyche at work: workplace applications of Jungian analytical psychology*. Illinois, USA: Chiron Publications, 1995.

PESSOA, F. **Fernando pessoa: obras em prosa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Aguillar S. A., 1986.

PETRAGLIA, I. Educação complexa para uma nova política de civilização. **Educar**, Curitiba, n. 32, p. 29-41, Editora UFPR, 2008.

PIAGET, J. **A formação do símbolo na criança: Imitação, jogo e sonho, imagem e representação**. Rio de janeiro: Guanabara, 1978.

PIERI, P. F. **Introdução a Carl Gustav Jung**. Lisboa: Edições 70, Lda., 2005.

PIRES, E. B. **O Pensamento de N. Luhmann como Teoria Crítica da Moral**. Covilhã: Universidade da Beira Interior. Colecção: Artigos Lusosofia, 2010.

PLATO. **Timaeus and Critias**. London: Penguin Books, 1977.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

PROBST, G. **Organiser par l'Auto Organization**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1994.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRUSAK, L.; COHEN, D. "How to invest in social capital ". **Harvard Business Review**, v. 79, n. 6, junho, 2001. p. 86-93.

RAFF, J. **Jung e a imaginação alquímica**. São Paulo: Mandarin, 2002.

RAFFAELLI, R. Primavera. **Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas**, PPGICH. N 14—março- 2001.

RAFFAELLI, R. Imagem e self em Plotino e Jung. **Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas**, PPGICH. N 22 - Julho – 2001a-.

RAELIN, J. A. Toward an epistemology of practice. **Academic of Management Learning and Education**, v.6, n.4, p. 495-519, 2007.

REED, M. **Teorização organizacional: um campo historicamente contestado**. In: CLEGG *et al.* Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

REGO, et al. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE- eletrônica** - v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez. 2007. Disponível em:

<<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3840&Secao=ARTIGOS&Volume=6&Numero=2&Ano=2007>>.

Acesso em janeiro/2011.

REMOR, C. A. M. **Da hermenêutica à psicanálise**. Tese de doutorado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

RICOEUR, P. **Le Conflit des interprétations-Essais d'herméneutique**. Paris: Seuil, 1969.

RICOEUR, P. **Tempo e Narrativa -Tomo I**. Campinas: Papyrus, 1994.

ROBBINS, S. **Organization Theory: The Struture and Design of Organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1983.

ROGER, E. **Uma antropologia complexa para o século XXI**. In: Pena-Vega.; Almeida, E. P. (Org.) O pensar complexo: Edgard Morin e a crise da modernidade. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.

ROGERS, C. R. **Grupos de encontro**. 7ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

ROGERS, C. R. **Tornar-se pessoa**. 5ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

ROLNIK, S. **À sombra da cidadania: alteridade, homem da ética e reinvenção da democracia**. In: MAGALHÃES, Maria Cristina (Org.). *Na Sombra da Cidade*. São Paulo: Escuta, 1995.

ROSATI, P. Academic Progress of Canadian Engineering Students in terms of MBTI Personality Type. **Int. J. Engng Ed.** vol. 14, n. 5, p. 322-327, 1998.

ROSZAK, T. **The Voice of the Earth: an exploration of Ecopsychology**. Phane Press, Grand Rapids, 2001.

ROSZAK, T. **Where Psyche meets Gaia**. In: ROSZAK, T., GOMEZ, M.E., KANNER, A.D. (org.). *Ecopsychology: restoring the earth, healing the mind*. San Francisco, Sierra Club Books, 1995.

RUBINSTEIN, M. F. & FIRSTENBERG, I. R. **The minding Organization – Bring the future to the present and turn creative ideas into business solutions**. New York: John Wiley & Sons Inc, 1999.

RUPPART, R. E.; MAIDENBAUM, A. **Psychological types, job change, and personal growth**. In: STEIN, M. & HOLLWITZ, J. (org). *Psyche at work: workplace applications of Jungian analytical psychology*. Illinois, USA: Chiron Publications, 1995.

SACOMANO NETO, M. & TRUZZI, O. M. S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Gestão & Produção**, v.9, n.1, p.32-44, abr. 2002.

SAIZ, M. E.; AMÉZAGA, P. Psiconeurociencia y arquetipos – construyendo um diálogo entre psicologia analítica y neurociência. **Psicologia USP**, 2005, 16(3), 95-117.

SALGADO, J., & GONÇALVES, M. **The dialogical self: Social, personal, and (un) conscious**. In A. Rosa, & J. Valsiner (Eds.), *The Cambridge handbook of social cultural psychology*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

SAMUELS, A. **A psique política**. Rio de Janeiro: Imago, 1995.

SAMUELS, A. **Jung, pensamento contemporâneo e política**. Entrevista concedida por Andrew Samuels à Rubedo, em setembro de 2000, por ocasião do VIII Simpósio da AJB, em Belo Horizonte, MG. Disponível em: <http://www.rubedo.psc.br>. Acesso em 30/05/2010.

SAMUELS, A. **Sobreviverão os pós-junguianos?** Disponível em: <http://www.rubedo.psc.br>. Acesso em 30/05/2010.

SAMUELS, A.; SHORTER, B.; PLAUT, F. **Dicionário crítico de análise junguiana**. Rio de Janeiro: Imago, 1988.

SANTOS, N. dos; FIALHO, F. A. P. **Antropotecnologia, autopoíese e a ergonomia cognitiva**. In: Segundo Congresso LatinoAmericano e Sexto Seminário Brasileiro de Ergonomia. Anais. Florianópolis: ABERGO/ FUNDACENTRO, 1993.

SANTOS, N. dos. **Organizações Intensivas em Conhecimento**. In: Textos e slides da disciplina Organizações Intensivas em Conhecimento do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. Florianópolis: PPEGC/UFSC, 2007.

SANTOS, F. F.; MACEDO, M.; SOUZA, M. A. B.; MITIDIERI, T. Gestão do conhecimento nas organizações ou do desconhecimento da realidade organizacional?. **Faces. R. Adm**, Belo Horizonte, v4. n.2, p. 36-47 julho-dezembro, 2005.

SCHILLER, F. **A educação estética do homem**. 2. ed. São Paulo: Iluminuras, 1995.

SCHWARTZ, Y. **Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe**. Toulouse: Octarès, 2000.

SCHWARTZ-SALANT, N. **A personalidade limítrofe: visão e cura**. São Paulo: Cultrix, 1997.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina - Arte e Prática da Organização que Aprende**. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 1990.

SENGE, P. **Prefácio**. In: De GEUS, A. A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SHARP, D. **Léxico Junguiano – Dicionário de termos e conceitos**. São Paulo: Cultrix, 1997.

SHEPARD, P. **Nature and Madness**. In: ROSZAK, T., GOMEZ, M.E., KANNER, A.D. (org.). *Ecopsychology: restoring the earth, healing the mind*. San Francisco, Sierra Club Books, 1995.

SHIMIZU, H. Ba-Principle: New Logic for the Real-time Emergence of Information, **Holonics**, 5/1 (1995):67-69.

SHINOHARA, H. O trabalho com sonhos na terapia cognitiva. **Rev. bras.ter. cogn.** [online]. 2006, vol.2, n.2, pp. 85-90. Acesso em 29 de maio de 2010.

SILVA, J. , M. **As Tecnologias do Imaginário**. Porto Alegre: Sulina. 2006.

SILVEIRA, E., G., F. **Gestão do conhecimento nas organizações : perfil motivacional e tipos psicológicos junguianos : um estudo de caso em uma organização de saúde**. Dissertação de mestrado. Programa de Pós- Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

SILVEIRA, E., G., F.; FIALHO, F., A., P. Terapia profunda e atratores de segunda ordem. **Ciênc. cogn.**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, jul. 2009 . Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-58212009000200009&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 22 jan. 2011.

SINGER, J. **Jung's typology in the workplace**. In: STEIN, M. & HOLLWITZ, J. (org). *Psyche at work: workplace applications of Jungian analytical psychology*. Illinois, USA: Chiron Publications, 1995.

- SINZATO, C. I. P. **Conhece-te a ti mesmo: Uma proposta de desenvolvimento da Maestria Intrapessoal de Líderes**. Tese de doutorado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008.
- SMOLIAR, S. W. Interaction management: the next (and necessary) step beyond knowledge management. **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 337-353, 2003.
- SOARES, L. G. E. C.. Plotino, acerca da beleza inteligível (Enéada V, 8 [31]). **Kriterion**, Belo Horizonte, v. 44, n. 107, Junho 2003.
- SOKAL, A. & BRICMONT, J. **Imposturas Intelectuais**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1999.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STACEY, R. D. **Complexity and Creativity in Organizations**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1996.
- STEIN, M. **Consciência solar, consciência lunar: ensaio sobre os fundamentos psicológicos da moralidade, da legalidade e da noção de justiça**. São Paulo: Paulus, 1998.
- STEIN, M. **Jung: o mapa da alma – uma introdução**. São Paulo: Cultrix, 2000.
- STEIN, M. **Organizational life as spiritual practice**. In: STEIN, M. & HOLLWITZ, J. (org). *Psyche at work: workplace applications of Jungian analytical psychology*. Illinois, USA: Chiron Publications, 1995.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEDESCO, J. C. **Os fenômenos de segregação e exclusão social na sociedade do conhecimento e da informação**. In: Ministério da Educação [online]. Disponível em: <www.mec.gov.br/semtec> Acesso em: 16 de setembro de 2008.

THEUNISSEN, P. **Communication: the cornerstone of knowledge management: making a difference.** In: Australian and New Zealand communication association conference 2004. New Zealand. Proceedings...[S.l.: s.n.], 2004.

THUROW, L. C. **O futuro do capitalismo.** Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

TONIETTO, L. T. **Ser supervisor: percepções de supervisores em psicologia analítica.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TRINCA, W. **Investigação clínica da personalidade - o desenho livre como estímulo da percepção temática.** São Paulo: EPU, 1987.

ULRICH, H.; PROBST, G. J. B. **Self-Organization and Management of Social Systems.** Berlin: Springer, 1984.

VELIKOVSKY, I. **Mankind in Amnesia.** Garden City, N. Y.: Doubleday, 1982.

VERGARA, S. C.; CARVALHO JR., D. S. **Nacionalidade dos autores referenciados na literatura brasileira sobre organizações.** In: Encontro anual da Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração. Anais. João Pessoa: ANPAD, 1995.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretativista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, 2005.

VERGUEIRO, P. V. Jung, entrelinhas: reflexões sobre os fundamentos da teoria junguiana com base no estudo do tema individuação em Cartas. **Psicol. teor. prat.**, jun. 2008, vol.10, no.1, p.125-143.

VOLPI, J. H. **Fundamentos epistemológicos em direção a uma ecopsicologia.** Tese de doutorado. Curitiba: UFPR, 2007.

VYGOTSKY, L.S. **Formação social da mente**. São Paulo, Martins Fontes, 1991.

VON FRANZ, M. L. **A sombra e o mal nos contos de fada**. São Paulo: Edições Paulinas, 1985.

VON FRANZ, M. L. **C. G. Jung, Seu Mito em Nossa Época**. São Paulo: Cultrix, 1992.

WASSERSTROM, S. M. **Religion after religion: Gershom Scholem, Mircea Eliade and Henry Corbin at Eranos**. Princeton: Princeton University Press, 1999.

WEINRIB, E. L. **Imagens do self: O processo terapêutico na caixa-de-areia**. São Paulo: Summus, 1993.

WHEATLEY, M. **Liderança e a Nova Ciência**. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1999.

WHEATLEY, M. **Quando a mudança está fora de nosso controle**. III Congresso Gaúcho de Recursos Humanos, Porto Alegre, RS, maio, 2005.

WHITMONT, E. C. **A Busca do Símbolo – Conceitos básicos de Psicologia Analítica**. 6ª ed. São Paulo: Cultrix, 1990.

WILBER, K. **Psicologia Integral: Consciência, Espírito, Psicologia, Terapia**. São Paulo: Cultrix., 2002.

WOODMAN, M. **A feminilidade consciente: entrevistas com Marion Woodman**. São Paulo, Paulus, 2003.

WOOLGER, R. J. **As várias vidas da alma: um psicoterapeuta junguiano descobre as vidas passadas**. São Paulo: Cultrix., 1997.

XAVIER, M. Religiosidade e problemas com o álcool: um estudo de caso. **Psicol. cienc. Prof**, v.25 n.1 Brasília mar. 2005.

YOSHIDA, E. M. P. **Psicoterapia focal de abordagem psicodinâmica: prática com pacientes adultos.** Anais do I Encontro sobre Psicologia Clínica. Universidade Mackenzie, p.7-20, 1997.

YOSHIDA, E. M. P. EDAO-R: precisão e validade. **Mudanças - Psicoterapia e Estudos Psicossociais**, 7 (11), p.189-213, 1999a.

YOSHIDA, E. M. P. **Psicoterapia Breve e Prevenção: eficácia adaptativa e dimensões da mudança.** Temas de Psicologia (no prelo), 1999b.

YOSHIDA, E. M. P. **CrITÉrios de Indicação de psicoterapias: medida de avaliação dos estÁgios de mudança.** Anais do VIII Simpósio Brasileiro de Pesquisa e Intercâmbio Científico/ ANPEPP, 172, 2000.

ZACHARIAS, J. J. M. **Tipos psicológicos Junguianos e escolha profissional: uma investigação com policiais militares da Cidade de São Paulo.** São Paulo: Vetor, 1995.

ZIEMER, R. **Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas.** São Paulo: Atlas, 1996.

ZINKIN, L. **Dialogue in the analytic setting.** London: Jessica Kingsley, 1998.

ZWEIG, C.; ABRAMS, J. (org). **Ao encontro da sombra: o potencial oculto do lado escuro da natureza humana.** 5 ed. São Paulo: Cultrix, 2005.