

Planejamento Estratégico e Psicologia Analítica: dialogando com as neuroses institucionais



Jackson De Toni jackson.detoni@gmail.com

Analista de Produtividade e Inovação na Agência Brasileira de
Desenvolvimento Industrial – ABDI. Brasília, Brasil

Introdução

Esse artigo faz um debate inusitado: a reflexão sobre os valores que orientam a prática de planejamento nas organizações a partir do instrumental teórico da Psicologia Analítica, fundada pelo psiquiatra suíço Carl Gustav Jung¹. As abordagens que a psicologia analítica faz da função dos arquétipos, em particular da mitologia e dentro desse contexto, o mito de Cronos e Kairós e o questionamento da racionalidade do tempo, fornecem um poderoso quadro analítico-conceitual que amplia a compreensão das dinâmicas organizacionais, em especial os motivos pelos quais fracassam as técnicas e instrumentos de planejamento baseados no paradigma racionalista. Como exemplo desses processos podemos enumerar evidências bem conhecidas na literatura especializada: (a) uma automação dos processos gerenciais que oblitera o sujeito, (b) a digitalização neurótica dos processos decisórios, (c) os algoritmos que pretensamente substituem emoções e sentimentos, (d) os modelos hierárquicos de decisão, comando e controle vigentes nas organizações públicas e privadas que anulam a inovação e a criatividade e finalmente, (e) um sem número de procedimentos (ideias e instituições) de planejamento, seja estratégico ou organizacional, ancorados em princípios de uma racionalidade autoritária, hiper simplificadora e limitante.

O que inspira nossa reflexão – a partir de uma base humanista e humanizadora, é saber para que, afinal, servem essas práticas convencionais de planejamento organizacional e porque falham na sua autoproclamada racionalidade técnica? Porque ao invés do futuro perfeito, ordenado e equilibrado que prometem, o que se vê

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

é a crise institucional permanente, o desequilíbrio entre base e direção e a proliferação de doenças psíquicas de toda ordem?

A hipótese que estrutura nossa narrativa é a de que a abordagem junguiana (a psicologia analítica) pode auxiliar no entendimento destas contradições, destes paradoxos entre essência e aparência destes modelos, entre a promessa e a entrega destes modelos/arranjos teórico-conceituais. A pergunta epistemológica é: poderia, a psicologia analítica aportar ou fornecer uma abordagem válida, para um aperfeiçoamento das metodologias de planejamento e gestão organizacional, no sentido de superar suas próprias contradições internas?

O primeiro passo em nossa reflexão será sistematizar os principais conceitos da abordagem junguiana para que o leitor fique minimamente informado. Na primeira seção ficam evidenciados os pilares da metodologia junguiana, que são, *per se*, uma construção que vai além da racionalidade mecanicista do paradigma científico tradicional, no sentido kuhniano². Na sequência, a seção dois detalha o quadro teórico que explicita as bases conceituais do modelo racionalista-cientificista que se quer desconstruir, em especial com foco nas práticas do planejamento e da formulação estratégia organizacional. Nesse capítulo são trazidos à luz fontes críticas aos modelos convencionais, com origem nas teorias administrativas, organizacionais e da ciência política.

Finalmente, na seção três, apresentamos o mito de Cronos e Kairós, e como seu conteúdo arcaico se articula e pode ser ampliado, combinado com outras dimensões da abordagem junguiana, para oferecer uma nova perspectiva crítica, novos *insights*, um novo entendimento sobre a lógica subjacente às teorias organizacionais convencionais.

A conclusão confirma a hipótese inicial, evidenciando a potência da visão junguiana que, embora raramente aplicada nesse campo ou nesses temas, pode ser decisiva para uma profunda e definitiva crítica ao racionalismo organizacional dominante. Além disso, a conclusão pontua a importância da própria epistemologia junguiana com referência para essa desconstrução.

A dialética junguiana do confronto consciente-inconsciente

Carl Gustav Jung, sintonizado com o espírito de sua época, questionava a compreensão do mundo como uma possibilidade absoluta, conforme a ilusão difundida pelo cientificismo positivista. Só seria possível compreender ou tentar compreendê-lo desde que o observador fosse incluindo dentro do cenário. Para evitar uma visão unilateral da realidade, comandada pela razão consciente, havia que se integrar tanto um polo objetivo da realidade, quanto um polo subjetivo expresso pela linguagem mítica, pelos sonhos, pela fantasia, pela imaginação.

O primeiro polo Jung associava ao que ele denominava de “pensamento dirigido”, prático, objetivo e direcionado. O segundo era associado ao pensamento associativo e analógico, mais orgânico, não-linear, não lógico

² Thomas Kuhn defendeu a ideia de paradigma científico como um conjunto de conceitos articulados que perduram enquanto fornecerem uma compreensão e solução comuns para problemas de uma comunidade de prática.

e indefinido. Esta segunda dimensão tem relevância determinante na construção da argumentação junguiana para explicar o comportamento humano. Conteúdos aparentemente extravagantes, irracionais e fantasiosos adquirem sentido numa teia de significados interligados e manifestam-se por meio de simbologias. Esta é a linguagem do inconsciente, cujas fantasias, carregam a energia psíquica que se manifesta conscientemente. Não se trata, para Jung, de ignorar a força do intelecto racional, mas de equilibrar as polarizações. A ideia de polarizações que se integram aparece também na investigação sobre a filosofia oriental. O princípio masculino, yang, se relaciona com a dimensão espiritual e os estados afetivos e intelectuais. O princípio yin, segundo Jung, "... o feminino, obscuro, telúrico (yin), com sua emocionalidade e instintividade, mergulha nas profundezas do tempo e nas raízes do continuum corporal" (JUNG e WILHELM, 1988, pág. 26).

O modelo junguiano de psique segue a noção destas polaridades em constante evolução, em tensão criativa: o ego, centro da consciência, o, inconsciente individual, terreno dos complexos e o inconsciente coletivo, povoado por energias arquetípicas. Por isso todo fenômeno psíquico tem uma ambivalência intrínseca entre consciente e inconsciente, matéria (ou natureza) e espírito. O pensamento junguiano é permeado por paradoxos, por lógicas comparativas e pragmáticas.

O ego é dinâmico, é possuído ou assimilado por aspectos inconscientes da personalidade, afetos e emoções, organizados em complexos. Cabe ao ego a capacidade de adaptação ao mundo exterior, criando diferentes "personas". O termo foi utilizado por Jung, significando "máscara", para nominar o processo de compromisso do indivíduo com a sociedade acerca das expectativas e aparências que lhe são exigidas em cada ambiente e papel desempenhado externamente, sempre se referindo a uma imagem ideal, reprimindo conteúdos incompatíveis para a "sombra". A "persona" como toda designação junguiana, é um conceito ambivalente, ela afirma uma identidade que não se identifica plenamente com o ego, pois máscara e esconde. A energia psíquica dos complexos pode ser tão forte a ponto de dominá-lo, então surge uma psicose ou quando há uma perda de identidade, uma possessão. Mas o ego pode se defender de conteúdos inconscientes, por meio de "mecanismos de defesa", por exemplo, reprimindo essas imagens, emoções, afetos, simbologias naquilo que Jung chamou de sombra ou aspectos sombrios da personalidade. A dimensão sombria da personalidade representa o lado primitivo e obscuro, características desagradáveis que o ego não aceita ou reconhece, mas também qualidades, potenciais, aspectos numinosos que não puderam se desenvolver. A energia psíquica contida na dimensão sombria da personalidade a coloca como uma função compensatória, como contrapeso, compensando a tendência à unilateralização do ego. O raciocínio junguiano é muito intuitivo e experimental. Ao identificar o processo de adaptação da consciência e do ego às demandas da vida interior e exterior, Jung explica o papel das diferentes funções psicológicas e faz isso empiricamente. A capacidade de simbolização é fundamental para lidar com as solicitações e as frustrações do mundo real. Pensamento e sentimento, articulando a racionalidade, intuição e sensação, articulando o não-racional seguem a lógica do paradoxo e se combinam com diferentes atitudes da consciência: introvertida e extrovertida. Elas também funcionando em combinações, todo extrovertido é um introvertido em potencial, e vice-versa, no jogo dinâmico das compensações.

Seguindo no modelo junguiano de psique, aparece a experiência do inconsciente. Além do inconsciente individual, já identificado por Freud, Jung concebe a existência de um nível mais profundo de um repertório de

padrões comportamentais, o inconsciente coletivo. Lugar de memórias profundas, instintos reprimidos, imagens e símbolos, o inconsciente está sempre ativo, com fonte própria de energia psíquica, que quando ganha autonomia da consciência, se torna psicose, a doença mental. Na energia psíquica do inconsciente continua presente a noção de paradoxo, típica da intuição dialética de Jung. Assim como a energia física, a psíquica pode ter múltiplas manifestações: sexual, emocional, agressividade, afetividade etc. Pode manifestar-se em qualquer situação ou momento, em ações ou atitudes específicas. A energia psíquica, assim como na termodinâmica, está em fluxo constante, de um sistema para outro, do inconsciente para o consciente e vice-versa. É o princípio da equivalência cujas variações são percebidas pela função sentimento. Quando o fluxo de energia é desviado ou interrompido surgem os sintomas e os desequilíbrios, simbolicamente na mente ou fisicamente, no corpo material. Seguindo a termodinâmica, a psique busca o equilíbrio dinâmico da energia numa espécie de autorregulação que se contrapõe a qualquer tentativa de unilateralização da consciência. É o princípio da compensação. Quanto mais unilateral a atitude do ego em relação a um conteúdo inconsciente, maior será a força compensatória no sentido oposto. Os sonhos, para Jung, teriam, entre diversas ampliações possíveis, o papel compensatório do inconsciente em relação a uma atitude neurótica do consciente. A compensação explica a busca do equilíbrio entre o polo natural do indivíduo (instintivo) e o polo espiritual. O fluxo da energia no sentido adaptativo direcionado pela consciência é um movimento de progressão, enquanto a regressão da energia ocorre no conflito entre a identidade e individualidade, momento em que conteúdos inconscientes podem ser ativados. Jung usa o exemplo da água represada de uma cascata, a tensão gerada obriga a energia a encontrar outros caminhos e buscar (no inconsciente) alternativas (imaginação, fantasias, simbolizações etc.) para integrar as forças opostas. Esse movimento de progressão/bloqueios/regressão/retorno-ao-fluir da energia psíquica está na base da ideia junguiana do desenvolvimento da personalidade.

Na teoria dos tipos ou funções psíquicas, Jung oferece uma abordagem para compreensão das várias manifestações e formas de personalidades atuantes com comportamentos e julgamentos diferenciados. Ele vai estudar o psiquismo a partir do comportamento da energia psíquica (ampliando o conceito de libido) de uma perspectiva “de dentro para fora”, a partir do indivíduo.

Cada tipo tem uma forma de manifestação criativa e mecanismo compensatório. Jung descreveu dois modelos básicos de percepção: introversão, onde o psiquismo é estimulado pelo mundo interno e extroversão, onde o psiquismo é focalizado sobre o mundo externo (JUNG, 2013b). Dentro de cada modelo há quatro dimensões da consciência: pensamento, sentimento, intuição e sensação. Como é possível combinar os dois modelos com os quatro modos de percepção (as funções da consciência), configuram-se dezesseis tipologias, como por exemplo o sujeito “pensador – intuitivo – introvertido” ou o sujeito “extrovertido – sensação – sentimento”. Jung afirmou que a parte simbolizadora, capaz de fazer representações da mente, operando mais por analogia e correspondência, menos por explicação racional seria típica dos modelos “racionais”. As funções “pensamento” e “sentimento” seriam racionais por envolverem um ato de julgamento, enquanto as funções de “sensação” e “intuição” seriam não racionais, pois respondem aos estímulos sem ocorrência de julgamentos. Para Jung todo o indivíduo tem os dois tipos de atitude e as quatro funções da consciência, mas usa um tipo e uma função como dominância, sendo essa a função principal (ou superior). A atitude inferior é oposta à principal e as outras funções são auxiliares. A função inferior será sempre a menos adaptada, aquela que representa um

desajuste no comportamento social, com aspectos sombrios da personalidade, mas que ao mesmo tempo, pode representar uma fonte de desenvolvimento psíquico em certos contextos.

De acordo com Jung (2013a), tanto as atitudes de introversão como de extroversão e as quatro funções psicológicas estão potencialmente atuantes nos indivíduos, mas no processo adaptativo vão diferenciando-se como função superior, auxiliar e inferior. A superior ou principal domina na consciência. A auxiliar apoia a principal e é complementar a ela e a inferior se aloja no inconsciente. As funções inferiores carregam os aspectos mais sombrios da personalidade, mobilizam pouca energia psíquica para emergirem na consciência. No processo de individuação as funções inferiores são potenciais poderosos de desenvolvimento psíquico, na assimilação pelo consciente de conteúdos que foram reprimidos pelo ego. Jung chamava esse processo de “conciliação dos opostos”. Assim, o processo de individuação, na verdade é a assimilação consciente das quatro funções, integradas e não anuladas, numa nova forma de energia em equilíbrio. Conforme Von Franz (1995):

Nesse momento, a pessoa, por assim dizer, transmite o seu sentimento de vida para um centro interior e as quatro funções permanecem apenas como instrumentos que podem ser usados à vontade, para serem postos para cima ou para baixo. O ego e sua atividade consciente não estão mais identificados com nenhuma das funções. (pág. 95).

Retomando o modelo junguiano de psique, as forças arquetípicas são constituidoras do inconsciente coletivo. A personificação do princípio feminino no inconsciente masculino, nomeado como *Anima*, por Jung, resulta das experiências do homem com o feminino ao longo de milênios formando uma energia arquetípica. A personificação de aspectos masculinos no inconsciente da mulher, o *Animus*, tem como primeiro objeto a figura do pai. Como toda ação arquetípica, *Animus* e *Anima*, fazem a ponte na relação dialética entre consciente e inconsciente. A função transcendente da psique seria, assim, a capacidade de estabelecer essa relação, a troca de polaridades, por meio da simbolização, da superação da condição unilateral do ego.

Outro conceito caro à psicologia complexa é o assim chamado processo de individuação. O *principium individuationis* tem origem, na reflexão junguiana, a partir da filosofia grega antiga, relacionado ao princípio da transformação das coisas em seu contrário, a enantiodromia³. O psiquismo evolui em constante estado de tensão entre o que somos de fato e o que buscamos ser, nas palavras de Jung, entre a “jornada do ego” e a busca do “Si mesmo”. Jung, discutindo o significado da manifestação simbólica para a ampliação dos conteúdos inconscientes, nos diz que:

Todo extremo psicológico contém secretamente o seu oposto ou está de alguma forma em estreita relação com ele. Na verdade, é desta contradição que ele deriva a dinâmica que lhe é peculiar. Não existe rito sagrado que eventualmente não se inverta em seu oposto, e quanto mais extrema se tornar

3 Termo com origem em Heráclito significando “o que corre em direção contrária”, sinalizando que a evolução de tudo conduz ao seu contrário e assim sucessivamente. Jung retoma o conceito para explicar a dinâmica da energia psíquica baseada no equilíbrio entre opostos, na tendência da psique a buscar um “centro”, ou Self. O equilíbrio é dinâmico e cheio de tensões, o sofrimento emocional surge quando o indivíduo se aprisiona em uma dimensão que domina seu eu consciente (unilateralização do ego), negando ou reprimindo seus conteúdos sombrios, onde está a dor e sofrimento, mas também a cura e o autoconhecimento.

uma posição, tanto mais se pode esperar a sua enantiodromia, sua reversão para o contrário. O melhor é o mais ameaçado com certa perversão diabólica, pois foi o que mais reprimiu o mal. Esta estranha relação com próprio oposto aparece também na linguagem como na comparação entre o bom, melhor, o melhor. O que acontece na linguagem ocorre também na mitologia onde na versão de uma lenda está escrito “Deus”, em outra versão está o diabo. E quantas vezes, na história das religiões, rito, orgia e mistério degeneram em depravação licenciosa! (JUNG, 2013c, pág. 441)

A individuação seria assim um processo doloroso de busca de níveis cada vez mais profundos ou plenos de identidade. De um lado há um processo estruturador do ego que suporta a responsabilização, a tomada de decisão, a capacidade de assumir um destino. Do outro, há um processo de simbolização crescente, de leitura profunda dos sinais que surgem no plano inconsciente. Interior e exterior, dentro e fora, dimensões que se opõem e se completam. Essa busca identitária inconclusiva revela qualidades e fraquezas, acelera o processo de maturidade. Assim, para Jung o processo de individuação é a própria formação e evolução da personalidade, ao mesmo tempo, graça e maldição. Segundo ele “sua primeira consequência é a separação consciente e inevitável do ser singular da indistinção e da inconsciência do rebanho”, e mais adiante: “somente quem conscientemente consegue dizer sim ao poder da determinação interna que lhe vem ao encontro poderá tornar-se personalidade.” (JUNG, 2018a).

A individuação transforma o indivíduo naquilo que ele é, isto é, integrando conteúdos conscientes e inconscientes progressivamente. Em que medida esses conceitos podem auxiliar na compreensão da evolução institucional de uma organização? Organizações também passam por crises identitárias, transformações na sua missão, função e natureza. Haveria conteúdos com alta carga afetiva que irrompem no “inconsciente institucional” capazes de afetar a sua capacidade de auto condução, de auto coordenação? Assim como no indivíduo, o processo de individuação não está dado, não é natural e mecânico. Depende de uma vontade consciente.

O processo de individuação representa também uma realização teleológica do indivíduo, isto é, tornar-se quem ele realmente é, sua identidade total e verdadeira. Nesse processo o indivíduo deve perceber sua sombra, isto é, as manifestações da personalidade que não são reconhecidas, aceitar que deve readequar sua persona, integrar animus e anima e procurar conscientemente a conexão com o Self, isto é, desenvolver conexão com o universo, um sentido existencial. A sombra está entre o ego e o inconsciente, pois ela vai acumular tanto as vulnerabilidades, como as potencialidades não desenvolvidas. A individuação não é a perfeição, mas a busca da plenitude. O conceito de persona, deriva do conceito de máscara, é o conjunto de adequações que criam traços de personalidades sociais adaptativas frente ao mundo exterior. A persona, que contém elementos do inconsciente coletivo e pessoal, pode se contrapor à sombra, mas sempre será a forma de expressão individual. A persona pode ser identificada com diferentes padrões, os tipos ou funções psíquicas.

Para Stein (2020), a individuação é amplamente um processo de não racionalização. Uma assimilação de conteúdos inconscientes é necessária, para isso o ego deve renunciar ao controle sobre os conteúdos da consciência. Segundo ele “...esse ato de transferência do controle para um processo irracional, portanto, é o grande passo seguinte no caminho da individuação” (p.36). É por isso que Jung chamava de “função transcendente”,

exatamente a situação surgida da união de conteúdos conscientes e inconscientes por meio da imaginação ativa, colocando imagens e fantasias, onde o complexo do ego é forçado a abandonar o controle absoluto.

Um olhar junguiano sobre a ambiente das instituições

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

Os conceitos basilares dessa tradição se orientam pelos princípios da (1) previsibilidade do comportamento individual e coletivo; da (2) causalidade, pela auto evidência das relações de causa e efeito entre fenômenos, processos, mecanismos e sistemas que operam nas organizações, sejam públicas ou privadas e da (3) normatividade, pela ideia-chave de que o sucesso de uma organização depende basicamente da correta aplicação de protocolos, modelos, normas ou algoritmos previamente definidos e testados em condições de controle por gestores ou consultores organizacionais. Ao longo deste trabalho esses três princípios serão questionados.

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

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

e ao trabalho com cenários em extrema incerteza, como elementos novos e problematizadores das teorias e práticas convencionais na área (MATUS, 1993).

Parece evidente que a crise teórica e prática vivida pelas teorias do planejamento estratégico institucional (seja ele privado ou público), a partir dos anos 1990 no Brasil, sobretudo pela ausência de resultados práticos, pelo péssimo nível dos serviços públicos e o grande número de anomalias e disfuncionalidades na gestão pública, não é um problema meramente operacional, instrumental ou teórico.

As premissas conceituais e filosóficas do racionalismo-cientificista desses paradigmas parecem não conseguir mais potência analítica (explicar a realidade), capacidade normativa (apontar quais as prováveis soluções), muito menos, capacidade preditiva, isto é, servirem como artefatos que geram modelos para o futuro, cenários, previsões que permitiram aos gestores se antecipar a problemas e assim otimizar seus resultados. Abordagens vindas das ciências sociais também identificaram a falência de uma racionalidade produtivista. Castoriadis (1990, 1996), por exemplo, já alertava para a crise de identidade individual. A primazia do economicismo racionalista havia transformado a vida social num cassino, o indivíduo num autômato e a sociedade num festival de lobbies e grupos de pressão. O conceito marxista de alienação ganha novas interpretações, valores sociais e tradicionais (mérito, honra, trabalho, integridade, cuidado) são nivelados na medida do dinheiro, o homem vale o que ganha (ou é capaz de produzir). A financeirização da vida corre em paralelo à desumanização dos vínculos. O humano é instrumentalizado, coisificado, descartável, banalizado e reduzido à condição precária de um quase dejetivo, subproduto do processo produtivo, fabril. O *homo economicus*, uma criação do utilitarismo econômico do século XIX, penetrou e contaminou todas as dimensões da vida organizacional⁴.

Considerando esse contexto, o problema de pesquisa é delimitado pela análise das possibilidades – cognitivas, conceituais e metodológicas – que a psicologia analítica pode oferecer para a ressignificação e recontextualização da crise dos paradigmas convencionais de planejamento estratégico organizacional. Nesse sentido este ensaio se concentra naquelas categorias conceituais mais potentes da psicologia analítica, cuja natureza e replicabilidade teórica permitem, para identificação destas interfaces, ou deste diálogo ainda inexistente entre esses dois campos. Limitado pela natureza deste ensaio, focamos na dinâmica do inconsciente coletivo e as formações arquetípicas e sua relação com a dinâmica de poder nas organizações, em especial a capacidade explicativa das imagens da mitologia para compreender eventuais disfunções e “irracionalidades”. Jung sempre alerta para o potencial “irracional” do inconsciente coletivo e suas imagens arquetípicas:

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

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

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

As organizações que estruturam a ação coletiva da sociedade (instituições) de um modo geral vivem um momento de profunda crise. No setor privado a revolução tecnológica, o quadro de incerteza multidimensional e o esgotamento dos modelos de gestão e planejamento tem dissolvido no ar, para usar a conhecida expressão de Marx, a solidez aparente das grandes corporações. No setor público brasileiro o modelo organizacional dominante é informado pela aplicação incompleta e tortuosa do paradigma weberiano, mesclado com a sobrevivência perversa de toda sorte de práticas patrimonialistas, clientelistas e pouco republicanas⁵. A ciência política e as teorias administrativas têm falhado em proporcionar uma abordagem mais convincente para entender esse contexto. A narrativa da psicologia analítica apresenta um potencial inovador e desafiador, não só como ferramenta analítica, mas sobretudo como uma poderosa visão cosmológica e humanizadora robusta o suficiente para a desconstrução da visão positivista-racionalista-instrumental que informa esses modelos organizacionais. Esse desafio, muito pouco explorado pela literatura dos campos teóricos envolvidos, é a principal justificativa e inspiração para o desenvolvimento da reflexão proposta nesse ensaio.

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

A problematização das práticas disciplinadoras da razão

Já há na literatura, ainda que em proporções muito diminutas se comparadas ao campo clínico convencional, algumas tentativas de aplicação das reflexões de Carl Gustav Jung à contextos estranhos à formulação original

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

do pensador suíço. Por exemplo, nos estudos de marketing e propaganda o uso conceitual da ideia de “arquétipos” e “tipos psicológicos” aparece com certa regularidade, ainda que possa se questionar se a extrapolação conceitual guarda a qualidade e a legitimidade dos significados originais (MARTINS, 1999). Por outro lado, a complexidade e a polissemia da reflexão junguiana, já de longa data, permite um transbordamento conceitual e uma adaptação criativa para outras dimensões que não a própria psicologia.

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

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

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

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

Newton, Kepler, Bacon e Descartes consolidam o início do grande período cientificista-racionalista. O universo é regido por leis, os princípios da física mecânica explicam todos os movimentos. Os fenômenos humanos e naturais estão sujeitos a regras de causa e efeito e à lógica determinística. Mesmo do ponto de vista biológico e fisiológico, como argumentou Damásio, não haveria comportamento racional assertivo sem influência das emoções. O córtex cerebral e o sistema límbico estão carregados de substratos neurais envolvidos na aprendizagem emocional (DAMÁSIO, 2012). Como Jung nos diz, a exacerbação do materialismo racionalista, como reação ao misticismo, levou a uma unilateralização da razão (sentido egóico). O materialismo e o misticismo, como ele diz, nada mais são do que um par psicológico de contrários, o ateísmo e o teísmo. São irmãos inimigos, dois métodos diferentes de enfrentar de algum modo as influências poderosas do inconsciente: um negando-as e o

outro reconhecendo-as. A racionalidade e o materialismo contaminaram todas as dimensões e áreas do saber. Isso não significou o fim do não-racional, mas sua repressão ao inconsciente e no lado sombrio dos indivíduos.

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

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

O contato de Jung com Niels Bohr, Wolfgang Pauli e Einstein, também alimentavam a ideia de que a causalidade, mesmo nas *hard sciences*, precisava ser relativizada. Tanto a física quântica, quanto a astrologia, a alquimia, a filosofia chinesa, a mística cristã e a filosofia hindu inspiram Jung a usar o princípio da causalidade de maneira relativa. A coincidência de estados psíquicos com eventos passados, futuros ou simultâneos relativiza a noção de tempo e de espaço. Para Jung as chamadas “coincidências significativas” baseiam-se na interseção de fundamentos arquetípicos, como veículos ou “vasos” do macrocosmo, dos valores universais, com a experiência singular-individual. A sincronicidade apareceria, assim, quando um arquétipo fosse ativado no inconsciente em situações com forte energia psíquica e emocional, conectando-se com um evento externo. O arquétipo funciona como um ordenador, um condutor do evento sincronístico e como um produtor de sentido, onde o macrocosmo e o microcosmo se encontram. Assim, a psicologia complexa introduz no conhecimento humano aquilo que não é redutível ao comportamento mecânico das leis conhecidas e previsíveis. O inconsciente, pessoal e coletivo, é o grande *locus* da inovação e da criatividade, daquilo que não é e não pode ser conhecido intelectualmente, racionalmente. A irracionalidade se irradia da própria psique:

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

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

A administração como campo teórico se desenvolveu como causa decorrente direta do processo de industrialização e urbanização com a hegemonia do paradigma racional-materialista. Não é por acaso que a primeira escola relevante é conhecida como “administração científica”. Frederick Taylor no início do século XIX propunha os princípios: planejar, comandar, organizar, controlar, coordenar e medir. Henri Fayol, acrescentou: divisão do trabalho, autoridade, unidade de comando, disciplina, centralização, hierarquia, ordem e estabilidade. Com a complexidade crescente do mundo produtivo e social e a evidente limitação destas abordagens, outras teorias vão surgindo acrescentando aspectos mais comportamentais vindos da psicologia organizacional e da chamada escola de relações humanas (Kurt Lewin, John Dewey, Elton Mayo e outros). De uma forma geral a racionalidade, a impessoalidade, a visão do conflito como sempre negativo e a busca do produtivismo como valor absoluto predominam nessas abordagens reunidas no que se convencionou chamar de “paradigma gerencialista” (CHIAVENATO, 1979). De Gaulejac (2007), um estudioso das patologias organizacionais e do gerencialismo hipercompetitivo é categórico:

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

Ele sinaliza que:

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

No bojo da teoria organizacional surgem as metodologias de planejamento institucional como “instrumentos de gestão”, nos termos de Gaulejac, também conhecidas como “planejamento estratégico” ou simplesmente “pensamento estratégico”. Ao contrário das teorias organizacionais que adotaram a abordagem cultural (Hollwitz, 1992, Strati, 1998), as teorias de planejamento pouco avançaram na incorporação de conteúdos não subordinados ao paradigma mecânico-cartesiano. Os modelos de planejamento institucional seguem modelos muito lineares, alguns são chamados, inclusive, de “modelos lógicos”, a causalidade é a regra de ouro. Em que pese a variedade de técnicas à disposição dos gestores (entre elas podemos

citar o *SWOT*, *Ballance Scorecard*, *Logical Framework*, etc), todos elas possuem uma base conceitual que se abriga dentro do paradigma positivista-racional (OLIVEIRA, 2004 e CHIAVENNATO e SAPIRO, 2009)⁶.

Há uma vasta literatura que tenta explicar as falhas, erros e insucessos do planejamento nas organizações públicas e privadas e o racionalismo utilitarista⁷. Diversos autores têm apontado as falácias das teorias de planejamento nas organizações, especialmente sua crença ingênua que podem prever tudo e formalizar tudo, tanto aquele aplicado no setor privado (MINTZBERG, 1994), quanto no setor público (MATUS, 1993).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. As organizações evoluem a partir de fases ou estágios de baixa complexidade para alta complexidade na medida em que as relações com seu entorno se tornam mais complexas. Estas fases ou estágios constituem ciclos, etapas ou fases relativamente previsíveis e esperados;
2. O planejamento organizacional é um ato de vontade que submete a organização a um modelo de previsibilidade relativa sobre o futuro e comportamentos esperados dos atores envolvidos;
3. Todos os processos devem ser medidos, toda instituição deve ter metas e objetivos vinculados à indicadores, vencer os concorrentes, no caso privado, é essencial;
4. O conflito, a desconformidade, o desajuste são vistos como algo negativo que ameaça a cultura organizacional e deve ser neutralizado e banido;
5. A incerteza, o fluxo e a mudança são variáveis que perturbam o modelo de planejamento que é marcado pela previsibilidade, constância e repetição cíclica;

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

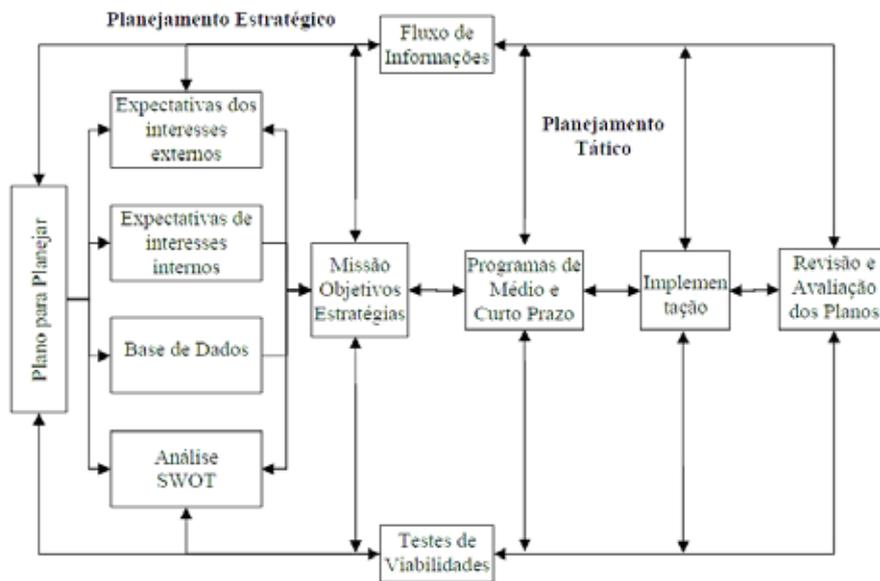


Figura 1 Esquema metodológico do planejamento corporativo clássico

Fonte: Baseado em Steiner, 1979

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

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

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

Essa definição difere do conceito clássico, ampliando o conceito de planejamento para uma espécie de guia moral ou comportamental da conduta pessoal, mas conserva o viés racionalista. A ideia de uma energia

psíquica de origem arquetípica, povoando nosso inconsciente coletivo, ideia-força da abordagem junguiana, pode relativizar a argumentação apresentada, senão vejamos.

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

Essa energia é encontrada nos mitos, os mitos são grandes metáfora para o entendimento e ampliação dos conteúdos do inconsciente coletivo. Jung considerava as histórias mitológicas e sua simbologia, uma verdadeira herança espiritual e psíquica, capazes de ajudar a entender as angústias do homem e do mundo contemporâneo. Conforme Campbell (1991):

Como os sonhos, os mitos são produtos da imaginação humana. Suas imagens, em consequência, embora oriundas do mundo material e de sua suposta história, são, como os sonhos, revelações das mais profundas esperanças, desejos e temores, potencialidades e conflitos da vontade humana (...) ou seja, todo mito, intencionalmente ou não, é psicologicamente simbólico. Suas narrativas e imagens devem ser entendidas, portanto, não literalmente, mas como metáforas” (pág. 49).

Assim, as histórias mitológicas são como uma comunicação direta do inconsciente coletivo, possibilitando a ampliação consciente para diferentes realidades vividas, medos, angústias, esperanças, dramas etc. Os mitos podem ter, segundo Campbell diversas funções (religiosa, lógica, ética e estruturante). Entre as várias narrativas mitológicas, entendemos que a dualidade proposta na noção de tempo pela história de Cronos e Kairós é emblemática da capacidade explicativa para questionar as práticas organizacionais tradicionais baseadas na unilateralidade da razão.

O mito de Crono, um dos Titãs, (ou Krónos)⁸ trata da temática do tempo na sua dimensão de construção e destruição, como o senhor do tempo, do destino e da morte (BRANDÃO, 1990). Crono no mito, é filho de Gea, a Terra, castra seu pai, Urano, o Céu, que odiava porque Urano devolvia ao útero materno todos

8 A interpretação da renascença associou a palavra grega “Cronos” ao deus “Cronos”. Embora gráfica e foneticamente sejam diferentes. Segundo alguns autores a associação foi motivada pela posição de Cronos na mitologia como um deus da primeira geração, de um passado inconcebível, do tempo que tudo devora e outras semelhanças (BRANDÃO, 1990).

os filhos. Do sangue de Urano, derramado sobre Gea, nasceram as Erinias, os Gigantes e as Ninfas Meliades. Jogados ao mar, os testículos formaram uma espuma da qual nasceu Afrodite. Com isso os titãs são libertos, os irmãos de Crono, Urano separa-se de Géia e a vida na terra acontece. Daí deriva o termo “cronológico” (da origem grega “Cronos”) para designar o tempo finito, com transformações previsíveis, esperadas e irreversíveis, como o processo de envelhecimento. Crono casa com Rea (ou Réia), sua irmã, e devora os filhos na medida em que nascem. Um dos filhos escapa do destino, Zeus. O tempo de Crono é o tempo da consciência, do desenvolvimento da história, das etapas que representam a evolução.



Figura 2 Cronos e seu filho

Fonte: Romanelli (1610-1662)

Os gregos consideravam também que o tempo de Cronos era como um juiz que revela a verdade em última instância, que provoca o esquecimento que cura. Há outra percepção do tempo na tradição grega, que se relaciona ao “tempo oportuno”, ou Kairós (καιρός). Numa tradição ele é filho de Zeus e Tykhe, a divindade da fortuna e da prosperidade. Nessa tradição, Kairós é um jovem de corpo atlético com asas nos pés o que lhe dá mobilidade extrema, calvo, carregando uma balança numa mão e noutra uma navalha. Depois que passava era impossível de ser agarrado, trazê-lo de volta.



Figura 3 Personificação de Kairós em mármore do século 4 a.c.

Fonte: Museu Arqueológico em Turim

Há interpretações de kairós como o tempo do Self, o “momento de Deus”, a ideia de “tempo certo”. Kairós difere dos outros deuses pois sua representação nem sempre está associada a uma imagem única, ao contrário. Ele pode ser visto na inteligência de Atena, no amor de Eros e no vinho de Dionísio. É um instante, fugaz e preciso que não pode ser medido, cuja medida não há métrica. Noutra tradição ele é filho de Cronos. Nessa segunda tradição ele tem seis filhos conhecidos como Crônidas: Héstia, Deméter, Hera, Hades, Poseidon e Zeus. Zeus aliado à Métis (filha do titã Oceano), enfrentou Crono e o obrigou a regurgitar todos os filhos, expulsando-o para o Tártaro. O exílio de Crono representa a transição dos antigos deuses para os deuses olímpicos imortais.

O conteúdo arcaico associado à Kairós está relacionado também à sincronicidade. A coincidência não causal, nem no tempo, nem no espaço, de eventos que juntos produzem um conteúdo psíquico paralelo, complementar e interdependente, muitas vezes, em estados mais baixos de consciência (*abaissement du niveau mental*). Esse sentido não intencional de fenômenos que se sincronizam tem a energia de Kairós.

Outras representações do mito configuram Cronos e Kairós como dois cavalos de uma biga, o primeiro mantém o passo, o ritmo, o segundo, arremete para frente, ataca (FREITAS, 2005). O tempo sincrônico é o tempo de Crono, o tempo diacrônico, é o tempo de Kairós.

A seguir uma síntese das metáforas, simbologias e conceitos associadas aos dois deuses, ampliados como imagens arquetípicas:

Figura 4 Tabela com Diferenças entre Cronos e Kairós

Dimensão	Crono (Cronos)	Kairós
Origem mitológica	Filho de Geia e Urano, pai de Héstia, Deméter, Hera, Hades, Poseidon e Zeus	Filho de Zeus e Tyhe
Natureza do tempo	Tempo físico e material	Tempo abstrato e imaterial
Medida do tempo	Tempo medido, como fluxo, esperado, previsível	Tempo único, singular, oportuno, ocasião, incerto, imprevisível
Associação de palavras	Morte, fatalidade, destino, monotonia, repetição, equilíbrio, ciclos, infinito, racional	Vida, surpresa, transformação, arbítrio, intuição, finito, irracional
A percepção humana	Fora do controle humano, juiz de todos, a cura pelo esquecimento	Depende das decisões humanas, viver o presente, o tempo não contínuo, não cronológico
A dimensão do sagrado e da sincronicidade	Tempo terreno, da mortalidade humana, profano Racionalidade Masculino	Instante sagrado ou dos deuses Eventos de sincronicidade Intuição e emoção Feminino

Fonte: elaborado pelo autor

Cabe observar, contudo, que para os gregos Cronos funcionava como um pano de fundo, absorvendo Kairós, sendo o contrário, impossível. Kairós é a energia humana imprevisível e transformadora que irrompe a monotonia cíclica do tempo cronológico. Ou seja, novamente o princípio das polaridades que se completam, dos contrários que são interdependentes, são dois princípios opostos, mas relacionados.

Como observou Tiscareño (2009):

Cronos representava o tempo linear, aquele que nos consome e nos conduz até a morte ... é o tempo da viagem que nos conduz do nascimento à morte e marca também, o início e o fim de cada lapso de nossas vidas sem importar-se se tais fragmentos temporais são plenos de tempo, ou são somente percebidos em sua passagem. Trata-se de um tempo quantitativo. Kairós, por outro lado... simboliza o momento de felicidade, de mudança, de inovação ativa, de oportunidade ... pode ser visto, também, como uma experiência interior dos seres humanos, de distensão anímica (pág. 226, tradução do autor)

O tempo kairológico é um momento (um lapso) de passagem transformadora que encontra uma brecha no tempo “plano” e “linear” de Cronos. Honkanen (2007), propõe que o tempo de kairós é um tempo que sugere uma quebra, uma ruptura na cadeia linear cronológica. É como uma dimensão transversal que atravessa a uniformidade dos acontecimentos, em kairós pode-se “chegar antes de sair”. Esse potencial destruidor/transformador de kairós foi claramente assinalado por Jung (2013b):

O desenvolvimento da arte moderna ... deve ser entendido como sintoma e símbolo de um espírito universal de decadência e de renovação do nosso tempo. Esse espírito se manifesta em todos os campos, tanto político como social e filosófico. Vivemos no kairós da “transformação dos deuses”, dos princípios e símbolos fundamentais. Essa preocupação do nosso tempo, que não foi conscientemente escolhida por

nós, constitui a expressão do homem inconsciente em sua transformação interior. As gerações futuras deverão prestar contas dessa modificação e de suas graves consequências, caso a humanidade queira se salvar da autodestruição ameaçadora de seu poder, técnica e ciência.” (§585)

Nesse pequeno trecho onde Jung discute o problema do autoconhecimento, o tempo kairológico aparece como o pano de fundo das transformações “do nosso tempo” causadas pela crise simbólica gerada pela ameaça de autodestruição.⁹ A compreensão da dualidade e conexão entre os princípios de Cronos e Kairós, como já vimos, também é importante para entender o significado da integração do inconsciente individual com o ego, o processo de individuação.

Fazendo uma possível ampliação e conexão entre a abordagem dos tipos psicológicos junguianos e o conceito de tempo baseado na percepção arquetípica de Cronos e Kairós pode-se chegar a achados interessantes. Os tipos sensação, voltados para o aqui e o agora, valorizam mais o curto prazo e tem mais dificuldades para manejar visões de longo prazo ou futuros prováveis e potenciais. Organizações sensação tem baixa capacidade imaginativa em relação ao seu próprio futuro. Já os tipos intuitivos, estão ao contrário, voltados para possibilidades futuras, concentram-se quase que exclusivamente lá, nesse lugar distante, projetando metas e objetivos, utopias longínquas. Os intuitivos concentram-se nos processos de como chegar até esse lugar. Os tipos sentimentos baseados em seus próprios valores, se voltam mais para o passado, para a preservação de uma trajetória. As organizações sentimento, projetam o futuro como uma repetição do passado. O tipo pensamento experimenta a condição temporal como um contínuo entre passado, presente e futuro, uma percepção linear, como um fluxo dinâmico, eterno e cíclico.

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

A abordagem junguiana desconstrói o princípio da causalidade linear, embutida no conceito de tempo mecânico, único, cronológico. Em primeiro lugar, como se viu, o modelo de psique e de estruturação da personalidade em Jung, baseado no princípio do equilíbrio da energia psíquica (no circuito fechado consciente-inconsciente), da dialética, do paradoxo e da relação entre opostos questiona toda lógica formal e racional que é base das teorias dominantes nas organizações corporativas e públicas, em termos de gestão e planejamento. A própria epistemologia junguiana ao considerar todo fenômeno anímico como ambivalente, utilizar como critério de validade de uma hipótese seu valor heurístico e compreender o comportamento humano a partir da experiência concreta, não especulativa ou metafísica, já é um poderoso arsenal conceitual para desconstruir as práticas tradicionais de gestão corporativa.

A abordagem junguiana desconstrói a noção de causalidade unilateral. Uma segunda camada que se ergue sobre a primeira, aqui analisada, é a compreensão do poder de influência do inconsciente coletivo, da carga

⁹ Jung escreveu impactado pela explosão das primeiras bombas de hidrogênio nos anos 1950.

arquetípica sobre a experiência individual. A dualidade Cronos/Kairós, tomada nesse trabalho como exemplo, demonstra a potencialidade exploratória dessa abordagem.¹⁰ A interpretação junguiana do comportamento individual e coletivo como resultante de forças arquetípicas em tensão permanente, ou como disse Jung, os arquétipos são os leitos dos rios por onde correm a pura energia psíquica coletiva, fornecendo significados simbólicos, integrando consciência aos conteúdos internos, inspirando, revelando, iluminando, tanto para gerar possessões e psicoses, como momentos criativos e libertadores. A simples consciência de uma energia arcaica é variável desconhecida no mundo do management, talvez, por isso também, suas práticas sejam tão neurotizantes e psicóticas.

Por último, uma terceira camada conceitual, temos que a abordagem junguiana desconstrói a ideia de normatividade aplicada ao comportamento humano coletivo. Jung era profundamente desconfiado e avesso à “modelagem comportamental”, como indiretamente propõe as escolas de administração organizacional. Não existe absolutamente nenhuma norma coletiva que possa substituir uma solução individual sem que haja perda, ele disse.¹¹ O princípio da individuação, já analisado nesse trabalho, baseado no conceito de diferenciação (derivado de “singularidade”, em Schopenhauer), nos conduz à auto responsabilização e à autonomia do indivíduo, para sua liberdade moral. Essa perspectiva pode explicar por que a imposição dos modelos resulta, não raro, em comportamentos opostos aos desejados. Jung não nega a ação coletiva, desde que a mesma seja resultado da liberdade de escolha e decisão individual, ou seja, ser no coletivo, sem anular (ou deixar de ser no) o singular.

Conclusões

O objetivo deste ensaio foi organizar a reflexão sobre uma leitura crítica das práticas gerenciais a partir da abordagem junguiana. Para isso formulou-se uma hipótese geral de que a psicologia analítica – como campo de conhecimento – pode fornecer novos insights para entender por que as organizações públicas e privadas falham recorrentemente em seus processos de planejamento. Seguindo na metodologia adotada, concentramos a atenção na construção junguiana sobre o uso do mitologema como fonte arquetípica de conteúdos inconscientes, para validar sua utilidade como chave analítica das organizações e seus processos. Para estruturar nossa narrativa, escolhemos o mito de Cronos e Kairós, como está demonstrado na terceira seção, porque ele processa um conceito que é central no planejamento organizacional: a causalidade do tempo. Como demonstramos, a discussão do mito permite ilações extremamente contundentes e perturbadoras sobre a racionalidade e a linearidade do tempo, em especial, sobre as relações de causalidade, a pedra angular do racionalismo gerencial. A conclusão mais abrangente a que chegamos é a de que se pode validar a hipótese inicial, na medida em que a teoria junguiana ajuda efetivamente a compreender decisivamente as falhas sistemáticas destes processos porque ilumina dimensões esquecidas, ocultas ou deliberadamente obliteradas: a influência do inconsciente coletivo, o fluxo e a dinâmica da energia psíquica, os movimentos enantiodrômicos que

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

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

envolvem as representações coletivas arcaicas e a dualidade de sua simbologia. Nessa perspectiva, o próprio conceito de “falha” ou “insucesso” muda totalmente, se convertendo em matéria prima para ressignificar a existência da organização e sua relação com as pessoas que nela habitam e laboram. Cabe registrar também, que a ampliação do debate sobre a racionalidade, discutida na segunda seção, já organizava elementos da teoria junguiana que permitem uma crítica avassaladora do pressuposto racional dos modelos organizacionais. Como foi visto, há vários autores que trabalham na crítica à racionalidade, alguns no campo da administração, outros na ciência política, outros ainda a partir das teorias organizacionais. Nenhum deles, porém, é capaz de uma crítica tão radical e profunda ao *cogito* cartesiano como fez Jung.

Uma segunda conclusão, ampliando a discussão da hipótese, é de que a metodologia de Jung, *per se*, já constitui um poderoso arsenal conceitual que permite criticar o racionalismo linear e hierárquico das organizações contemporâneas, que se tornam verdadeiras prisões psíquicas. Jung utiliza a dialética e a fenomenologia para construir sua epistemologia. Isso significa que ele pergunta “para que”, a finalidade dos fenômenos, mais que sua causa ou origem. A empiria é a via essencial, rejeita-se a metafísica. Todo fenômeno anímico tem uma ambivalência. Como o deus Janus de duas faces, todos os fenômenos nominados por Jung são pares paradoxais: consciente/inconsciente, animus/anima, corpo/psique, neurose como cura/neurose como doença, arquetípico que destrói/arquétipo com potencial, dimensão obscura da sombra/dimensão numinosa, intuição/sensação, pensamento/sentimento, sincronicidade/causalidade e assim por diante. Nesse olhar dialético (tese, antítese e síntese), toda teoria é na verdade um nominalismo culto, toda afirmação sobre algo é relativa e provisória à singularidade de um sujeito único. Jung chega a dizer que “a cada novo caso, quase que consiste em uma nova teoria” (OC, 18/1, §6).

Essas conclusões e considerações epistemológicas não faziam parte da discussão da hipótese, repetimos mais uma vez, mas são de tanta importância que merecem esse registro. Por quê? Toda a base “científica” das teorias organizacionais (incluindo as de perspectiva marxista) são organizadas por preceitos diametralmente opostos à epistemologia junguiana: toda teoria é baseada em causalidades conhecidas, o conhecimento é generalizável, há padrões que são aplicáveis independentemente das singularidades, pode-se fazer prognósticos seguros, a objetividade é critério de verdade e assim por diante. Jung, ao contrário, vai dizer que uma afirmação no campo psicológico só é válida se pudermos afirmar seu oposto. Para Jung o princípio de que uma causa precede sempre qualquer efeito não é válido, ou só relativamente. Por exemplo, não só é impossível erradicar os conceitos sombrios da personalidade, como eles são fonte de desenvolvimento e reequilíbrio da energia psíquica, permitindo seu fluxo. Essa forma de entendimento, se aplicada ao mundo gerencial, provocaria uma verdadeira ruptura epistemológica, uma revolução nos modelos cognitivos e ferramentas tão propagada nos mercados das consultorias e pelos gurus de ocasião.

Depois dessa reflexão seria inevitável se perguntar sobre a possibilidade de uma metodologia, de um conceito, aplicável ao planejamento organizacional que dialogasse com a crítica avassaladora junguiana da racionalidade instrumental. Infelizmente não tenho resposta para essa pergunta além da minha própria intuição. Acredito que sim, mas exigirá sem dúvida um esforço que ultrapassa a dimensão cognitiva, incorporando elementos da imaginação, da simbolização e do desconhecido. Poderá o planejamento institucional adquirir um sentido

terapêutico nas organizações, para promover maior maturidade, auto responsabilização e autonomia dos indivíduos? É um desafio pelo qual vale a pena pensar (e sentir).

Referências

BRANDÃO, J. *Mitologia Grega*, vol. 1. São Paulo: Vozes, 1990.

BRIDGES, W. *As empresas também precisam de terapia*, Editora Gente, São Paulo, 1993.

CAMPBELL, J. *A Extensão Interior do Espaço Exterior*. R. Janeiro: Campus, 1991.

CASTORIADIS, C. *La crise du processus identificatoire, Connexions, Tolouse, Eres n. 55*, disponível em <https://www.documentation-sociale.org/base-prisme/5937/> [acesso em 08/08/2020]

CASTORIADIS, C. *La Montee de L'Insignificance*. Paris, Seuil, 1996.

CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

CHIAVENATO, I. e SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico*, Elsevier, 2009.

DAMASIO, A. *O erro de Descartes, emoção, razão e cérebro humano*. Editora Companhia de Letras, São Paulo, 2012.

DE GAULEJAC, V. *Gestão como doença social*. Editora Ideias & Letras, 2007.

DE TONI, J. *A retomada do planejamento estratégico governamental no Brasil: novos dilemas e perspectivas*. Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento. Vol. 4, nº1. Brasília: Assecor, 2014. Disponível em https://www.assecor.org.br/files/9414/1295/5676/rbpo_vol4_num1-artigo1-retomada_planejamento_estrategico.pdf [acesso em 08.10.2020]

DE TONI, J. *O Planejamento Estratégico Governamental, reflexões metodológicas e implicações na gestão pública*. Editora Intersaberes, 1ª edição, Curitiba, 2016.

FRANZ, M. L. *A função inferior*. In: FRANZ, M.L.; HILLMAN, J. A tipologia de Jung. São Paulo: Cultrix, 1995.

FREITAS, L. *Grupos vivenciais sob uma perspectiva junguiana*. Psicol. USP, vol.16, no. 3., 2005.

HOLLWITZ, J. *Individuation at Work: Considerations for Prediction and Evaluation*. In: Stein, M. and Hollwitz, J. (editores). *Psique at Work: Workplace Applications of Jungian Analytical Psychology*. Wilmette, Illinois, Chiron Publications. 1992.

JUNG, C.G. *A Natureza da Psique*, Petrópolis, Vozes. 1984

----- *O desenvolvimento da Personalidade*. Petrópolis, Vozes, 1984b.

----- *Sincronicidade*. Petrópolis, Vozes, 1984c.

----- e WILHELM, R. *O Segredo da Flor de Ouro*, Editora Vozes, 1988.

----- *Aspectos do drama contemporâneo*, 10/2, 8ª edição, Editora Vozes, 2013.

----- *Estudos Alquímicos, Obras Completas*, 13, 8ª edição, Editora Vozes, 2013.

----- *Símbolos da Transformação, Obras Completas* 5, 8ª edição, Editora Vozes, 2013.

----- *Presente e Futuro, Obras Completas*, 10/1, 8ª edição, Editora Vozes. 2013a

----- *Tipos Psicológicos, Obras Completas*, 6, 8ª edição, Editora Vozes, 2013b

----- *Símbolos da Transformação*, 9ª ed., 2013c.

----- *Da formação da personalidade*, OC 17 §294 e §308, Editora Vozes, 2018a.

----- *A Vida Simbólica* 18/1, Editora Vozes, 7ª reimpressão, Petrópolis. 2018b.

MARTINS, J. *A natureza emocional da marca: como escolher a imagem que fortalece sua marca*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MATUS, C. *Política, planejamento e governo*. Brasília: Ipea, 1993.

MILL, J. S. *A lógica das ciências morais*. São Paulo: Iluminuras, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

MINTZBERG, H. *The fall and rise of strategic planning*. Boston, Harvard Business Review, 1994.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. *Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas*. São Paulo: Atlas, 2004.

STEIN, M. *Jung e o caminho da individuação: uma introdução concisa*. Editora Cultrix, 2020.

STEINER, G. A. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press, 1979.

STRATI, A. *Organizational symbolism as a social construction: A perspective from the sociology of Knowledge*. In: Human Relations. Vol: 51, Iss:11.

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

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

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

Strategic Planning and Analytical Psychology: dialoguing with institutional neuroses

Recebido 02-ago-21 **Aceito** 17-ago-21

RESUMO A abordagem junguiana constrói uma interpretação fenomenológica da estrutura psíquica, baseada na constatação empírica de processos carregados de ambivalências, contradições e interdependências. Jung se propõe, assim, a superar o monolitismo racional do pensamento linear, estático e prisioneiro do utilitarismo cientificista e positivista, tão comum em sua época. Ao fazer isso Jung oferece um conjunto de *insights* que expandem nossa capacidade de compreensão do comportamento humano. O objetivo deste artigo é explorar reflexivamente a possibilidade de ampliar a compreensão de processos organizacionais a partir da teoria junguiana, dada sua abrangência e polissemia. Nesse sentido, considerando as limitações inerentes ao artigo abordamos a leitura do mito de Cronos e Kairos e uma leitura das imagens arquetípicas que ele sugere, para analisar os processos de planejamento organizacional. Constatamos que a construção metodológica de Jung e seu modelo de funcionamento da psique humana também é essencial para ir além das teorias administrativas e da ciência política, na crítica à dinâmica organizacional. Constatamos que o conceito de tempo histórico e tempo como imagem arquetípica, sugerido pelo mito e sua necessária ampliação pode funcionar como um potente arcabouço explicativo das falhas sistemáticas dos processos organizacionais. O conceito de “falha” e “erro” muda de sentido, ganhando ambivalência na aproximação da escola junguiana que subverte o cânone da teoria administrativa: falhas são pistas para o amadurecimento. Além disso, o próprio conceito de racionalidade

proposto por Jung difere totalmente daquele que inspira tais teorias, propondo um modo interpretativo que faz mais sentido porque integra todas as dimensões da transformação organizacional, vista pela ampliação arquetípica do mitologema. Que contribui decisivamente para analisar as patologias organizacionais e a produção de sofrimento psíquico nesses ambientes.

Palavras-chave crítica à racionalidade, mito de Cronos e Kairos, planejamento organizacional.

Abstract *The Jungian approach builds a phenomenological interpretation of the psychic structure, based on the empirical observation of processes loaded with ambivalence, contradiction and interdependence. Thus, Jung proposes to overcome the rational monolithism of linear, static thinking and a prisoner of the scientific and positivist utilitarianism, so common in his time. In so doing Jung offers a set of insights that expand our ability to understand human behavior. The objective of this article is to reflexively explore the possibility of broadening the understanding of organizational processes based on Jungian theory, given its scope and polysemy. In this sense, we approach the reading of the myth of Cronos and Kairos and a reading of the archetypal images he suggests, to analyze the processes of organizational planning. In this article, we found that Jung's methodological construction and his model of functioning of the human psyche is also essential to go beyond administrative theories and political science, in the critique of organizational dynamics. We found that the concept of historical time and time as an archetypal image, suggested by the myth and its necessary expansion, can function as a powerful explanatory framework for the systematic failures of organizational processes. The concept of "failure" and "error" changes its meaning, gaining ambivalence in the approach of the Jungian school that subverts the canon of administrative theory: failures are clues to maturation. Furthermore, the very concept of rationality proposed by Jung is totally different from the one that inspires such theories, proposing an interpretive mode that makes more sense because it integrates all dimensions of organizational transformation, seen by the archetypal expansion of the mythology. Which contributes decisively to analyze organizational pathologies and the production of psychological distress in these environments.*

Keywords *critique of rationality, Cronos and Kairos myth, organizational planning.*