

O planejamento em uma realidade complexa: uma reflexão

*Márcio Antonio Hirose Fedichina **

RESUMO

Este artigo propõe-se a estudar as diversas influências que o estudo da complexidade exercerá sobre as organizações e, sobretudo, sobre o seu planejamento. A proposta é discutir o contexto do planejamento diante de uma realidade complexa e apresentar o problema para futuras reflexões, retratando alguns pensamentos de autores reconhecidos nesse assunto.

Palavras-chave: Complexidade e Planejamento.

ABSTRACT

This article intends to study the several influences that the study of the complexity exerts on organizations and, above all, about its planning. The proposal is to discuss the context of the planning before a complex society and to present the problem for the future reflections, and portraying some thoughts of authors in this subject.

Key-words: Complexity and Planning.

INTRODUÇÃO

Estamos presenciando uma época de consideráveis transformações no processo de construção do conhecimento científico e na forma como pensamos e refletimos a ciência e a realidade que nos cerca.

Todo o conhecimento sobre as relações naturais, do homem, do universo, da vida, foram adquiridos originalmente através de métodos de verificação/experimentação e de descoberta baseados em levantamentos hipotéticos. O conhecimento científico é o resultado desses esforços metodológicos do homem para compreender e explicar o meio em que está inserido.

* *Mestrando em Administração - PUC/SP*

Anderry (1996: 13) caracteriza a ciência “por ser a tentativa do homem entender e explicar racionalmente a natureza, buscando formular leis que, em última instância, permitam a atuação humana”.

Sendo assim, vivemos em uma era em que os desenvolvimentos científicos estão cada vez mais em “inter-retroações estreitas e múltiplas”, pois o mecanismo de se obter um novo conhecimento baseia-se no estudo do método que é uma forma de “manipulação que necessita cada vez mais de técnicas, que permitem cada vez mais manipulações” (Morin, 1996: 19).

Um forte argumento a este papel manipulador do método científico é o fato da ciência não controlar a sua própria estrutura de pensamento. Apesar de ter desenvolvido metodologias surpreendentes de compreensão acerca de objetos externos, ela é incapaz de elaborar um método para se conhecer e se pensar.

Como afirma Cardoso (1997: 07) “a ciência, hoje, vive a ironia de não ter conseguido dar uma resposta científica para o sentido de si própria”.

Esta tarefa cega, diagnosticada por Husserl¹, pela eliminação do princípio do sujeito observador, experimentador e concebedor da experimentação, faz com que repensemos o real conceito do que a ciência, enquanto método científico baseado na disjunção do sujeito do objeto, representa.

Esta reflexão nos leva às seguintes perguntas:

- como o conhecimento adquirido através das experiências particulares e distintas de cada indivíduo e os métodos tradicionais de verificação dos fatos pode levá-lo a uma real interpretação da realidade posta ? e
- como esta interpretação pode influenciar os diagnósticos, dentro de um planejamento, alterando os seus resultados através de inferências questionáveis de seus planejadores ?

O processo de busca pelo conhecimento científico está em renovação desde o começo deste século.

Kuhn (1997: 125) foi um dos precursores do termo “revolução”, em que afirma que, sempre, quando um novo paradigma surge para substituir total ou parcialmente um antigo e que esse era incompatível com ele, ocorre um processo de revolução científico.

¹ Filósofo alemão, Edmund Husserl nasceu em Prossnitz, Morávia, em 8 de abril de 1859, e morreu em Freiburg em 27 de abril de 1938. Na raiz do pensamento de Husserl encontram-se as seguintes influências principais: Franz Brentano e, por seu intermédio, a tradição grega e escolástica; Bolzano, Descartes, Leibniz, o empirismo inglês e o kantismo. O que caracteriza o naturalismo é, pois, segundo Husserl, a ‘naturalização’ da consciência e das idéias.

Os princípios de explicação clássicos consideravam que os fenômenos complexos poderiam ser devidamente explicados através de formulações simples. Esta simplificação era baseada nos princípios de separação e redução.

Esses critérios simplificadores, apesar de terem proporcionado as mais importantes descobertas, apresentam uma considerável característica mutilante. Reduzem o seu campo de atuação para um contexto único, esquecendo-se que esse contexto faz interação com outros, tanto no sentido de influenciar como no de ser influenciado por eles. Esse pressuposto clássico, ignorava o fator aleatoriedade, para conceber um universo estrita e totalmente determinista. A ciência clássica considerava a contradição como um erro de pensamento, admitindo que o universo obedecia à lógica aristotélica.

Demo (1997: 44) contesta esta versão, dizendo que o tratamento da percepção da realidade deve ser encarado como um processo que admite uma complexidade aliada a uma imprecisão, sendo impossível o entendimento pela simples decomposição de suas partes. Ele diz: “agora achamos que, por mais que possamos aprofundar a análise, decompondo a complexidade em seus componentes mínimos, o que encontramos não é algo simples, mas ao mesmo tempo **complexo e impreciso**. Assim, a realidade pareceria ser menos matemática do que imaginávamos, levando-nos a ver nela um fenômeno intrinsecamente dinâmico, ou seja, cujo formato não está acabado” (grifo do autor).

E ainda, em relação ao fator individual de encarar a realidade, ele ressalta uma característica reducionista, quando sugere uma “artificialidade do olhar científico” (1997: 83), na busca excessiva de se decompor o todo em partes, especializando ao extremo e, muitas vezes, adotando cada parte como um objeto final, **em que as conclusões derivadas de sua análise dariam conta da realidade complexa** (grifo nosso).

Matus (1996: 68) também critica esta atuação “artificial” do agente pensante – o que ele convencionou chamar de ator - quando diz que “há várias explicações da realidade e todas estão condicionadas pela inserção particular de cada ator na mesma realidade”, sendo o poder ou a posse dos recursos, limitados aos agentes do planejamento.

Já a ciência moderna que reconhece e admite o indeterminismo e as relações caóticas dentro da construção de um conhecimento multidimensional, passa a considerar, cada vez mais, o fator aleatório dentro de um contexto de evolução. O papel do observador volta com grande força e sua observação crítica e reflexiva é reintroduzida no processo de conhecimento.

Morgan retrata esta afirmação quando diz que o observador terá de desenvolver habilidades diversas dentre elas a de ler as situações e compreender os diferentes cenários que se apresentam da leitura destas situações. Ele diz que “este tipo de observador tem a capacidade de permanecer aberto e flexível, interrompendo julgamentos abruptos, sempre que possível, até ter uma visão mais compreensiva da situação emergente. Está ciente de que novas descobertas, freqüentemente, aparecem quando se lê a situação de ‘novos ângulos’ e que uma leitura mais ampla e variada pode criar uma gama, também, mais ampla e variada de possibilidades de ação” (1996: 15).

Morin (1996: 28-30) confirma esta afirmação quando diz que “as ciências trabalham cada vez mais com a aleatoriedade, sobretudo para compreender tudo aquilo que é evolutivo ... vemos que o próprio progresso do conhecimento científico exige que o observador se inclua em sua observação, o que concebe em sua concepção; em suma, que o sujeito se reintroduza de forma autocrítica e auto-reflexiva em seu conhecimento dos objetos”.

Sendo assim, cada vez mais surge a necessidade de se aprimorar os conceitos simplificadores baseados na separação e redução. **O princípio da complexidade busca justamente transpor esta barreira, onde a análise do objeto não será somente baseada na simplificação reducionista de suas partes, mas também que o todo, ou seja, as suas diversas e complexas interações sejam consideradas e evidenciadas dentro de um contexto mais amplo.** Pascal² já dizia que “é impossível conceber as partes sem conhecer o todo como é impossível conhecer o todo sem conceber as partes”.

Morin (1996: 30) reforça esse argumento afirmando que “o princípio de explicação da ciência clássica tendia a reduzir o conhecível ao manipulável. Hoje, há que insistir fortemente na utilidade de um conhecimento que possa servir à reflexão, meditação, discussão, incorporação por todos, cada um no seu saber, na sua experiência, na sua vida...” e no seu tempo.

Esta nova forma de compreender o processo de reflexão de um problema – e posterior entendimento de suas possíveis soluções é amplamente tratado por Mitroff quando ele defende que devemos procurar desenvolver a capacidade de pensar criticamente ou inteligentemente. Ele diz que “os adeptos do pensamento inteligente sabem como resolver questões complexas, formular as perguntas exatas e solucionar os problemas certos” (1999: 20).

² Filósofo, escritor, matemático e físico francês, Blaise Pascal nasceu em Clermont-Ferrand, Auvergne, a 19 de junho de 1623, e morreu em Paris, a 19 de agosto de 1662. O essencial da doutrina filosófica de Pascal está na contraposição – não excludente – dos dois elementos básicos do conhecimento: de um lado, a razão, com suas mediações que tendem ao exato, ao lógico e discursivo (*espírito geométrico*); de outro lado, a emoção – ou o coração – transcendendo o mundo exterior, intuitiva, capaz de apreender o inefável, o religioso, o moral (*espírito de finura*).

Neste artigo procuraremos, portanto, tratar a questão deste novo enfoque de compreender a realidade e as suas influências na eficácia do planejamento utilizado pelas empresas. Através de um breve estudo, trataremos do tema complexidade na visão de Edgar Morin e as novas implicações desta visão ampla do universo para a eficaz realização de um planejamento organizacional.

O objetivo deste estudo é refletir sobre a forma como este novo processo transdisciplinar de ampliação do saber deve ser utilizado dentro do contexto dinâmico do planejamento das organizações, onde esta é constituída de departamentos (partes) e de objetivos gerais e estratégicos a serem alcançados por todas elas (todo) dentro de um processo de inter-relação sinérgica com o seu ambiente. Evidentemente que um trabalho desta natureza contém suas limitações e dificuldades.

COMPREENDENDO A COMPLEXIDADE

No processo de construção do pensamento, necessitamos de uma profunda reflexão para que possamos entender o meio à nossa volta. A forma como compreendemos os acontecimentos naturais, denominados de fenômenos, deve-se, muito em princípio, à maneira como pensamos sobre o que vemos.

Saber pensar não é só aplicar a lógica e a verificação dos dados da experiência. Pressupõe, também, saber organizar os dados da experiência. Precisamos, pois, compreender que regras, que princípios regem o pensamento que nos faz organizar o real, isto é, selecionar/privilegiar certos dados, eliminar/subalternar outros.

O processo de conhecimento deriva, em parte, da capacidade de distinguir e, depois, de relacionar o que foi distinguido. A atividade do pensamento distingue objetivamente o fenômeno, analisando-o seletivamente.

A simplificação vem justamente quando busca isolar, dentre o fenômeno pesquisado, o objeto do seu meio. Isto nos leva a uma unidimensionalização da análise, em que tendemos a rejeitar/eliminar os processos não-conformes da verificação, muitas vezes, descartando-os do processo.

Le Moigne (1998: D7), em seu artigo, questiona se “um dos efeitos perversos das doutrinas cartesiano-positivistas, que dominaram” e ainda dominam ”a atividade científica desde mais de dois séculos, não foi esse de reduzir a inteligibilidade de um fenômeno percebido pelo

espírito humano à sua expressão mais simples ? ... essa visão da ciência sufocou freqüentemente nossa capacidade de nos maravilharmos, em vez de suscitar nossas surpresas”.

Mitroff retrata este problema quando diz que as falhas administrativas, geralmente, surgem de uma compreensão incorreta da realidade – ou do problema – posta, em que a administração insiste em buscar soluções parciais para um problema de âmbito muito mais amplo. Ele diz que “todos os erros graves da administração podem ter sua origem atribuída a uma falha fundamental: a resolução eficaz do problema errado, ou o pensamento desordenado” (1999: 23), ou seja, que temos de conhecer suficientemente a realidade para podermos formular corretamente os problemas. Segundo ele, o maior erro que podemos cometer é achar que iremos resolver os problemas unicamente através dos aspectos técnicos percebidos. .

Esta abordagem de mutilação do pensamento também é combatida por Morin (1986: 119) quando retrata que **“o pensamento mutilado não é inofensivo: cedo ou tarde, ele conduz a ações cegas, ignorantes do fato de que o que elas ignoram age e retroage sobre a realidade social e, também, conduz a ações mutilantes que cortam, talham e retalham, deixando em carne viva o tecido social e o sofrimento humano”**.(grifo do autor)

Apesar de consistir em uma atividade mutilante, o processo de distinção não pode deixar de existir. “A ciência não pode ser deduzida da reflexão filosófica, a filosofia não pode ser induzida dos dados ou teorias científicas, a moral não pode se deduzir do conhecimento científico, este não poderia depender do mandamento moral”.(Morin, 1986: 129)

Assim sendo, estamos diante de um problema fundamental. Temos de distinguir/separar para que não sejamos alvos do obscurantismo analítico, mas não podemos isolar os acontecimentos somente dentro de si mesmos. Faz-se necessário que analisemos interativamente o fenômeno dentro de um contexto mais amplo, considerando o efeito influenciador dessas interações sobre o mesmo. Isto mostra-nos que precisamos de um novo método de pensamento, mais rico e complexo do que os métodos, ainda soberanos atualmente, que só sabem separar e reduzir. Além disso, a necessidade de pensar de maneira multidimensional convida-nos a associar orações aparentemente contraditórias.

É dentro deste enfoque que Edgar Morin trata o tema da complexidade. "Inspirado pela necessidade de romper com a idéia de um saber parcelado, ... fala da incerteza da ciência e da importância em distinguirmos os diferentes aspectos do nosso pensamento, mas jamais isolando-os, separando-os entre si". (Petraglia, 1995).

A COMPLEXIDADE DO REAL (O CONHECIMENTO MULTIDIMENSIONAL)

Petraglia (1995: 46) analisa o pensamento *moriniano* ao dizer que para Morin, a palavra complexidade significa problema e não solução. Não deve ser utilizada para definir algo de maneira simplificada, o complexo não deve resumir-se na palavra complexidade. Seria uma forma reducionista do pensamento. Ela ressalta ainda que pensar na complexidade é ser capaz de considerar todas as interações e influências recebidas (tanto internas quanto externas) pelo fenômeno pesquisado.

O desafio do pensamento complexo é “ter de enfrentar a confusão, a incerteza e a contradição e, ao mesmo tempo, ter que conviver com a solidariedade dos fenômenos existentes em si mesmo. Tal qual o humano que é um ser complexo, pois concentra fenômenos distintos e diversos capazes de influir em suas ações e transformar-se, sempre, assim também é o conhecimento”. (Petraglia, 1995: 47)

A complexidade pressupõe uma interação influenciada por várias partes que constituem o todo complexo. Esse todo complexo é muito maior que a soma das partes isoladas. É o resultado de suas interações sinérgicas (partes) que, em conjunção, detém a capacidade de transformar o todo e a si mesmas.

Poderíamos citar, como exemplo, a empresa, enquanto organização, com os seus vários departamentos. Os setores de recursos humanos, finanças, marketing entre outros, constituem as partes que compõem a empresa. Cada parte (departamento) possui características próprias e procura desempenhar suas funções de acordo com suas especificidades. O sucesso ou fracasso da empresa (todo) depende muito das inter-relações entre os seus departamentos, pois os objetivos gerais definidos, passam não somente pelas metas a serem alcançadas pelas partes, enquanto entidades isoladas, como também pela interação entre elas, em que o setor financeiro definirá, por exemplo, conjuntamente com o marketing, as políticas de relação custo/propaganda ou o retorno sobre o capital investido em promoções.

A interação entre as ações dos diversos constituintes do todo, é que irá realmente definir a sua nova concepção, ou seja, a forma como tanto o geral como o particular serão considerados.

“Considerando-se esta premissa, cabe ao ser humano, através da produção do conhecimento, interpretar os aspectos da ambigüidade, sem contudo desconsiderar a multidimensionalidade do real, ou seja, os diversos caracteres do fenômeno”. (Petraglia, 1995: 50)

Este combate ao pensamento reducionista e simplificador é o cerne do pensamento complexo, pois só assim o processo de conhecimento estará realmente caminhando para a ampliação do saber.

Em seu livro Terra-Pátria (1995), Morin e Kern propõem uma nova maneira de pensar e refletir sobre os fatos, repensando a forma de construção do pensamento como pressuposto essencial de compreensão ao que eles denominam “crise planetária” para este fim de século.

Para isso, é necessário que tomemos consciência de que um novo “paradigma” se faz necessário, onde nossos esforços sejam não somente em busca da distinção/separação, mas também que possamos determinar um processo de ampliação do conhecimento baseado nos estudos de uma realidade multidimensional. É a consciência que jamais poderemos desgarrar-nos das incertezas, porque, na vida e na ciência, não há certezas absolutas ou mesmo a completude do saber. Este é um processo de construção que se molda ao longo do tempo. A esta concepção de retratar a complexidade do todo, Morin convencionou chamá-la de “Paradigma da Complexidade” .

ORDEM-DESORDEM-ORGANIZAÇÃO

Devemos pensar a complexidade da realidade física, biológica e humana, visto que os conceitos de ordem, desordem e organização estão presentes no universo e na nossa formação.

Morin (1996: 195) explica que se olharmos um céu estrelado, no primeiro momento teremos um amontoado de estrelas, dispersas ao acaso. Mas, se olharmos constantemente e durante um certo tempo, poderemos perceber uma determinada sincronia entre os astros, algo como que ditando o seu ritmo, a sua organização. Nessa conjunção ordem-desordem constatamos, pois, a organização do Universo a partir das transformações e do acaso - o ainda não explicado.

Dessa forma, podemos concluir que a ordem estabelecida, em função de aspectos do acaso, desintegra-se, desordenando seu estado original e é a partir dessa desordem que se inicia o processo de transformação e o sistema se organiza novamente. Então é a cooperação do paradoxo ordem-desordem que promove a organização.

O conceito de ordem transcende a antiga idéia determinista de estabilidade, permanência, imutabilidade e constância. Sustenta-se a idéia das interações mútuas, o que significa que nada existe sem influências (internas e externas) e sua interdependência.

A desordem vai além da idéia do acaso, apesar de admiti-lo sempre. Para que haja desordem é necessário que haja “separação, instabilidades e inconstâncias”. (Morin, 1996: 222)

Entretanto, não basta a comunicação dos termos ordem e desordem. É preciso que tenhamos clareza da necessidade de sua aproximação a outras idéias como interação e organização, num tetragrama (como exemplificado abaixo), a fim de não perdermos de vista a complexidade do mundo e sua perspectiva multidimensional.

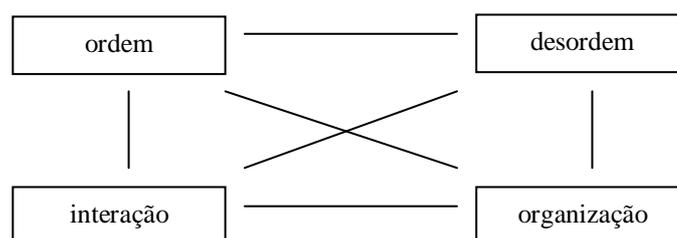


Figura 01: Tetragrama (Morin, 1996)

Morin (1996: 204) analisa esse tetragrama quando diz que ele “... permite-nos conceber que a ordem do universo se autoproduz, por meio das interações físicas que produzem organização, mas também desordem”.

Finalizando, diz que “A necessidade de pensar, em conjunto, as noções de ordem, de desordem e de organização na sua complementaridade, concorrência e antagonismo, nos faz respeitar a complexidade física, biológica e humana. Pensar não é servir às idéias de ordem ou de desordem, **é servir-se delas de modo organizador e, às vezes, desorganizador, para conceber nossa realidade**”. (1996: 231) (grifo nosso)

AUTO-ECO-ORGANIZAÇÃO

O termo auto-eco-organização pressupõe o conhecimento da autonomia do ser/indivíduo enquanto sujeito autônomo.

Essas características particulares ao indivíduo, como um ser pensante, singular, que o distingue e o diferencia, não enquanto membro de uma categoria pertencente à espécie, mas como autor de seu processo organizador, que o torna sujeito.

Para se chegar a esta definição de sujeito e o seu grau de autonomia perante um sistema de interações, em que o seu processo auto-organizador se apresenta, é necessário um extenso estudo sociológico do assunto, o que não traduz o objetivo deste trabalho, apesar de sua importância.

A proposta é demonstrar as interações deste processo de organização dentro de um contexto complexo, onde as interações, tanto internas, quanto externas, são evidenciadas num sentido macro-organizador constante e o conceito de auto-eco-organização se faz presente.

“A noção de sujeito é a qualidade própria do ser vivo que busca a auto-organização, pertencente a uma espécie, situado num espaço e num tempo e membro de uma sociedade ou grupo. Para existir-se, transformar-se e conhecer-se, o sujeito necessita de um objeto. É a partir dessa dependência que o sujeito e o objeto emergem na realidade complexa, assim como se observa na relação recíproca e inseparável: sistema auto-organizador e ecossistema”. (Petraglia, 1998: 59)

Assim, o sujeito torna-se auto-organizador do seu próprio ser, do seu processo vital, mas isso não o exclui da dependência relativa ao mundo exterior - grupos, sociedade e ecossistema. Portanto este processo auto-organizador tem que considerar o fator externo, transformando-o em um processo que extrapola o seu ser, em uma auto-eco-organização.

Morin retrata esta afirmação quando diz que “...ao mesmo tempo que o sistema auto-organizador se destaca do meio e se distingue dele, pela sua autonomia e da sua individualidade, liga-se tanto mais a ele pelo crescimento da abertura e da troca que acompanham qualquer progresso de complexidade: ele é auto-eco-organizador”. (1990: 49)

REFLEXÕES SOBRE PLANEJAMENTO

A organização é uma entidade complexa. Ela é formada por acontecimentos dentro de um sistema amplo, onde as relações entre os seus componentes internos estão em intenso processo de conexão e disjunção sinérgicas.

A interatividade relativa entre as suas partes constituem um contexto complexo, em que estas estão em constante processo de mutabilidade e adaptabilidade, adequando-se e auto-organizando suas atividades. Ao mesmo tempo em que a própria organização também é parte de um todo maior, onde o seu processo de mutação e adaptação se fundem com outros aspectos deste ambiente externo de ordem e desordem, proporcionando uma “auto-eco-organização” (Morin, 1990: 49) constante e infinita.

Segundo Oliveira (1998: 54), essa visão sistêmica das organizações foi tratada por Von Bertalanffy (1972: 194), em que ele caracteriza os sistemas em alguns aspectos e sua integração com o seu meio ambiente:

- a equifinalidade, onde um mesmo estado final pode ser alcançado, partindo de diferentes condições iniciais e por maneiras diferentes; e
- a entropia negativa, que mostra o empenho, a organização dos sistemas para sobreviverem, através de uma maior ordenação.

Ele continua citando Ackoff (1974: 12) que define esta ordenação como sendo uma resposta a uma mudança (através de estímulos) que reduz consideravelmente a eficiência comportamental de um sistema; e uma resposta pode surgir tanto dentro do próprio sistema - internamente - quanto no seu ambiente - externamente.

Os sistemas complexos e diferenciados são particularmente dinâmicos, variando, entretanto, a velocidade e as maneiras pelas quais os mesmos vão se tornando complexos e diferenciados ao longo do tempo. O avanço tecnológico, o crescimento dos mercados, o aumento da concorrência, o aumento da complexidade e da efervescência dos aspectos econômicos, políticos e sociais levam os sistemas mais simplificados a se repensarem continuamente.

A empresa é um todo complexo formado por inúmeras transações entre seus componentes e entre eles e o meio exterior - relação parte-todo. A necessidade de se aceitar estas interações complexas, torna-se imprescindível para a própria adaptação e sobrevivência da mesma. Esta sobrevivência, que está extremamente ligada à questão da resolução correta de problemas percebidos corretamente, torna-se, hoje, o fator principal de preocupação e de direcionamento dos esforços da empresa. Saber atacar o problema correto, com as ferramentas corretas, no

momento certo, passou a ser o principal dispositivo detonador das ansiedades empresariais dentro de um planejamento organizacional.

Talvez, por isso, palavras como *downsizing*, TQM e reengenharia estejam - ou já estiveram - tanto em voga, fazendo estragos consideráveis em organizações que as implantaram sem a devida reflexão dos reais problemas expostos.

Diante disto, o que devemos fazer para não cairmos nesta cilada ?

Toffler (1985) retrata em seu livro que as empresas, enquanto sistemas complexos, deveriam adotar a “administração flexível” em que a empresa seria tratada, não como uma unidade isolada, mas como o centro de uma constelação em movimento de companhias, organizações e agências relacionadas. Ele, ao analisar a estrutura inadequada do modelo convencional de organização, compara-o a plugues de tomada ao referir-se às áreas da empresa (marketing, produção, finanças). As empresas de hoje, analisa, enfrentam plugues de todos os tipos e formas e eles já não mais se encaixam nas formas/áreas tradicionais.

Mitroff (1999: 11) retrata esta problemática quando questiona: “por que indivíduos, organizações e até sociedades inteiras caem repetidamente na armadilha de resolver com precisão os problemas errados e como podemos fugir dessa armadilha ? Por que alguns indivíduos e organizações insistem em seguir caminhos errados ? Como escolher os caminhos certos ? Como distinguir o caminho errado, interromper a caminhada e reverter a situação ? Por fim, como focalizar mais facilmente os problemas certos ? “.

Ele defende que, para se resolver os problemas certos, através de identificações corretas, faz-se necessário que o agente crítico – aquele detentor do pensamento inteligente – desenvolva mecanismos que evitem as cinco categorias básicas de erro, diante de uma realidade não instrutiva, citadas a seguir (1999: 34):

1. Escolher os envolvidos errados;
2. Selecionar um conjunto de opções muito restrito;
3. Definir o problema de forma incorreta;
4. Definir fronteiras/escopo demais para um problema;
5. Incapacidade de pensar sistemicamente.

Para isso, ele apresenta dois métodos que podem ser usados por indivíduos e organizações para se pensar sistemicamente: psicologia baseada nos estudos da personalidade de Jung e gestão estratégica baseada na formulação e análise das várias opções de ação, propondo novas formas de se chegar ao pensamento sistêmico.

Vico Mañas (1999: 23) diz que as empresas serão, ou já são, organizações com características totalmente novas e que “há pressões que o ambiente coloca que são absorvidas e que inexistem formas de não aceitá-las. A denominação de era dos serviços ou da informação, que não pretendemos discutir, simboliza uma época voltada para novas frentes produtivas”.

Já Serva retrata a inexistência de um sistema de análise organizacional eficaz em que a relação parte-todo não é abordada dentro de um contexto mais amplo (de acordo com Morin, 1990:124). Ele diz ser “inegável a preponderância da idéia do todo sobre as partes da organização, no paradigma funcionalista, o qual guia o planejamento organizacional tradicional”. (1992: 33)

Enquanto Matus (1996: 68) sugere, apesar de ainda não resolver plenamente a questão, que a verdade objetiva não será única e, sim, a análise e combinação de várias verdades situacionais possíveis – o que convencionou chamar de explicação situacional do planejamento, “na qual cada sujeito explica a realidade a partir da posição particular que ocupa no sistema (objeto) planejado. O tempo é relativo à situação dos atores, e há múltiplas racionalidades e critérios de eficácia” nos problemas “mal-estruturados, ambíguos, maldefinidos e com fronteiras difusas” (1996: 56) propondo, portanto, o conceito de “planejamento situacional”.

Já Oliveira (1998: 33) sugere que o processo de planejamento crie um modo de pensar que envolva indagações e questionamentos acerca dos objetos observáveis e que ele “deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e organizacionais, bem como a ação, nestes dois níveis, pode ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses de diversos fatores alocados no ambiente...”.

Portanto, faz-se necessário verificar todas as relações transdisciplinares da organização, vista numa abordagem sistêmica que está em constante processo de "auto-eco-organização", dentro de processos, tanto internos quanto externos, de ciclos alternados de ordem-desordem.

No planejamento organizacional “contemporâneo”, sempre devem ser compreendidas e ampliadas as reflexões acerca da importância das relações entre um setor da empresa e outro setor; entre os diversos setores e os objetivos gerais da organização; entre a organização e os setores e o seu ambiente externo e, assim sucessivamente, a fim de não se estimular a elaboração de conhecimentos parcelados que priorizam uma parte isolada, mas promovendo-se a construção de um saber uno voltado à ampliação das atividades, com visão conjunta e de um todo composto por muitos aspectos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante este trabalho, procuramos evidenciar, ainda que parcialmente, os principais aspectos do pensamento complexo *moriniano*, onde ressaltamos os seus componentes mais importantes como a questão da realidade multidimensional e transdisciplinar como requisito para a construção do conhecimento, bem como sua influência definitiva sobre o processo de planejamento organizacional.

Ao analisar estes aspectos, verificamos a necessidade de se repensar toda a herança determinista que influenciou nossas vidas e maneira de ver o mundo. Faz-se necessária a direção dos esforços à reformulação do pensamento. Trata-se de substituir o pensamento linear e simplista por um pensamento complexo, capaz de considerar todos os aspectos de uma realidade multidimensional.

A arte de planejar também necessita desta visão. Quaisquer esforços em direção dos resultados pretendidos, devem, necessariamente, passar por esta nova concepção.

Ainda, estamos apenas no início desta jornada, mas devemos estar conscientes de que este é um processo em que precisaremos abandonar todo o tipo de inteligência cega que nos rodeia, sujeitando-nos a reaprender a pensar. Quanto mais afastarmos a ciência da filosofia, seu berço, mais ela se perde, se quebra nas teses das especializações, do imediatismo e da visão pragmática.

Certamente que, para isso, como diz Morin (1998: D1), “será preciso muito tempo, debates, combates, esforços, para que se tome forma a revolução de pensamento que começa aqui e por ali desordenadamente...”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, Russel. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- ANDERY, Maria A. e outros. *Para compreender a ciência*. São Paulo: Educ, 1996.
- CARDOSO, Onésimo O. *Ciência e tecnologia – um enfoque epistemológico*. São Paulo: Revista Unicsul, 1997.
- DEMO, Pedro. *Conhecimento moderno*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- KUHN, Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva.
- LE MOIGNE, Jean-Louis. *Complexidade e cidadania, ciência e sociedade*. São Paulo: Caderno de Cultura do jornal O Estado de São Paulo, 05 de setembro de 1998.
- MATUS, Carlos. *Adeus, senhor presidente*. Tradução de Luís Felipe Rodriguez del Riego. São Paulo: Fundap, 1996.
- MITROFF, Ian I. *Tempos difíceis, soluções inovadoras: a arte de fazer as perguntas certas e resolver os problemas certos*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MORIN, Edgar. *A educação do homem responsável no próximo século*. São Paulo: Caderno de Cultura do jornal O Estado de São Paulo, 05 de setembro de 1998.
- _____. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.
- _____. *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.
- _____. *Para sair do século XX*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- MORIN, Edgar e KERN, Anne Brigitte. *Terra-pátria*. Tradução de Paulo Neves. Porto Alegre: Sulina, 1995.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico*. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- PETRAGLIA, Izabel C. *Edgar morin*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- SERVA, Maurício. *O paradigma da complexidade e a análise organizacional*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1992.
- TOFFLER, Alvin. *A empresa flexível*. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- VICO MAÑAS, Antonio. *Gestão de tecnologia e inovação*. São Paulo: Érica, 1999.
- VON BERTALANFFY. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1972.