

Gestão pela formação humana: uma abordagem fenomenológica. Valderez Ferreira Fraga.

Niterói: Impetus, 2003.

Inês Rodrigues Aché Pillar*

Valderez Fraga é gaúcha, de Flores da Cunha. Sua formação básica é em ciências jurídicas e sociais; tem mestrado em educação e desenvolvimento humano pela George Washington University (EUA), o que lhe valeu a vivência em questões interculturais e doutorado em educação, pela UFRJ. É consultora de empresas em organizações públicas e privadas. Sua experiência acadêmica inclui coordenação e docência, prestando serviços para organizações como Cesp/Unesp, ITA, UFRJ e Ebape/FGV. Atualmente ministra aulas de interculturalidade na UFRJ, no Curso de Pós-graduação em Comércio Exterior e de Gestão pela Formação Humana, e nos cursos de pós-graduação em administração pública e de empresas na Ebape/FGV. Sua produção acadêmica inclui publicação de artigos em anais, revistas e jornais nacionais e internacionais.

A obra é composta por oito capítulos resumidos a seguir, precedidos de uma apresentação pela autora, indicando motivações e fundamentos, o porquê de uma abordagem filosófica fenomenológica à gestão e um prefácio da professora Telma Donzelli, que, com muita propriedade, prepara o leitor para o rico texto que se segue. Constam também da obra 22 quadros, posfácio, bibliografia, apêndice com 15 notas exploratórias, que apresentam e comentam a tentativa de diálogo entre filosofia da experiência e filosofia fenomenológica que fundamentam a mensagem do livro, além de um índice de nomes e de um índice remissivo.

* Engenheira química pela EQ/UFRJ, com especialização em engenharia nuclear e mestre em administração de empresas pela Ebape/FGV. E-mail: ines_ache@ig.com.br.

Capítulo 1 — Uma abordagem fenomenológica educacional à ação administrativa: postura do agente, a partir de uma revisão do desenvolvimento organizacional (DO)

Em busca de um novo saber para enfrentar as questões humanas, como elas se apresentaram concretamente na gestão em três estudos de caso, este livro reflete sobre as situações vividas e os conhecimentos apreendidos, com base na fenomenologia de Merleau-Ponty, em alguns momentos, Paul Ricoeur e em inúmeros outros pensadores, como John Dewey, através de um contraponto com a filosofia da experiência. O pano de fundo da discussão é o desenvolvimento organizacional (DO).

Aqui se introduz uma breve descrição do movimento da fenomenologia, que teve início em fins do século XIX, com seu fundador Edmund Husserl, cuja preocupação era compreender o ponto de partida de sustentação da ciência como fenômeno que se dá à consciência que é intencional. Ao leitor, é apresentada a linguagem própria desse movimento filosófico para situá-lo (ver também apêndice e capítulos 5, 6 e 7).

A gestão e o agente na ação são intencionados e se constituem objetos de compreensão nesse estudo. O agente não está limitado a uma determinada categoria funcional, mas significa pessoas em situação de trabalho com outras pessoas, independentemente de hierarquia ou atribuições, sem deixar de reconhecer as particularidades de cada situação funcional, articuladas à singularidade de cada agente.

A ação humana, segundo Ricoeur, favorece o entendimento da relação agente/ação e passa por três níveis de compreensão: silogismo prático, que traz uma intenção, uma “disposição para”; explicação teleológica, que explicita essa intenção por um fim; e descrição fenomenológica, que apreende nessa intenção o agente consciente.

São analisadas as implicações da ação para a teoria da administração quanto: ao agente (onde surgem os conceitos: intencionalidade, responsabilidade, intersubjetividade); à formação humana (liberdade, “corpo-próprio”, retomada); ao tempo e espaço (síntese de transição, democracia, *pré-sença*, conseqüências); à concepção de organização (cultura, linguagem, co-humanidade); à questão do outro (autonomia, amor ético); aos resultados e conseqüências além do próprio quintal (público *versus* privado, intersubjetividade, inserção, ética).

Embora seja possível contar com novos conhecimentos para administrar novos problemas, tão rápida e explosivamente quanto esses se apresentam, o risco de simplificar os problemas objetivando-os, como se fossem tão ideais quanto as propostas de solução, é uma ingenuidade no mundo concreto da gestão.

O mundo não é o que se pensa, mas o que se vive. O agente que assume essa postura pode enriquecer o desenvolvimento organizacional. Uma ação administrativa como inserção (e não como uma simples intervenção) no movimento do outro em seu trabalho, quer se trate de uma pessoa, uma equipe ou de muitas em uma grande organização, faz aparecer a intersubjetividade, sem anular a subjetividade, o estilo de cada um. Por isso, amplia as possibilidades do DO com base não em princípios universais abstratos, mas no mútuo respeito pela co-responsabilidade concretamente.

Daí a importância da formação, onde educar é viver, incluindo gestão e autogestão. A ação educadora na gestão exige dinamismo e profundidade, a fim de “atravessar a espuma da contingência, para superar, depois, a realidade constituída”, que já está aí e nela se vai viver e agir. A fenomenologia é uma opção pela ética, que trata do educar-se e do educar com o outro, alertando para a questão do outro e do perigo do exercício do poder sobre ele.

Capítulo 2 — Resultado e consequência; relevância, justificação, legitimação no mundo da vida

Paul Ricoeur situa a relação de causalidade não entre a ação e o resultado, mas entre o resultado, que teria uma função instrumental, e a consequência, apreendida pelas possíveis implicações de sua aplicação à prática. A extensão do resultado à consequência busca o sentido da ação, no significado fenomenológico de “sentido”, implicando imbricação entre fato e valor.

Essa questão aproxima a filosofia da experiência da fenomenologia. A primeira vai em busca da articulação entre método experimental científico e valor, utilizando e, ao mesmo tempo, questionando a concepção tradicional de método científico e a segunda, cujo método é uma inserção no movimento do acontecer, busca a legitimação da ação no “mundo da vida” (*Lebenswelt*). Essa aproximação faz aparecer, em ambas as posições, o critério da relevância do humano que desvela o sentido filosófico da ação administrativa e exige uma abordagem educacional à administração, que foque a questão do outro e do social.

Nesse capítulo a autora constrói um esboço do paradigma multidimensional da administração, detalhando critérios, dimensões, objetivos e sentido, retomando a questão da relevância do humano na ação administrativa. O referencial de Benno Sander para administração da educação, quadro 1, inspirou a idéia central do livro em direção à administração em geral, mostrada no quadro 8 e que é o produto mais importante desse estudo. Trata-se de um refer-

encial que pode ser empregado para construir, criticar e/ou avaliar qualquer projeto de gestão, a partir do questionamento filosófico: “quais as possíveis conseqüências para o ser do humano?” e “como agir em co-humanidade na gestão?”.

Essa revisão não isola o humano em uma dimensão, mas o perpassa em cada uma das dimensões que surgem na estrutura da ação administrativa (técnica, social, política, econômico-financeira, estratégica, pedagógica), citadas nos quadros 3 e 4, com os métodos de gestão que lhe são específicos, seguindo os critérios de eficiência, eficácia e efetividade, porém mantendo uma postura filosófica no agir. Assim o fim último ou sentido da organização emerge orientado para o ser do humano, com o agente em seu dever ser ético, do qual uma gestão pela formação humana se ocupa, com uma abordagem educacional autêntica a essa gestão.

Em seguida, são apresentadas aplicações desse paradigma nas análises de gestão realizadas nas empresas Eletronuclear, CDPI e Varig.

A autora alerta que, pela dificuldade de cada um assumir-se nessa direção na gestão, a proposta pode ser tomada por idealista ou ingênua, com o perigo de ser apenas um discurso elegante, velando, inclusive, uma fuga de responsabilidade, o que seria um desastre. No entanto, de acordo com Heidegger, esse desafio da retomada da co-humanidade na gestão é a única saída para um viver autêntico, onde ouvir a consciência que clama em silêncio é a competência do agente para dar ouvidos à ética.

A administração como arte, que contempla intuição e espírito, conduz à importância da linguagem na gestão. Líderes surgem em organizações humanas como inspiradores, conscientes do impacto de suas falas e ações. Exemplos citados vão de Jack Welch, para quem “os negócios são globais, não as organizações”, a Gandhi que, discursando segundo a melodia de sua cultura, articulou o mundo ao redor de sua linguagem própria.

Segundo Merleau-Ponty o mundo é pré-dado e somos ligados ao social pelo simples fato de existirmos. No social concreto, originário, as conseqüências das ações administrativas se mostram e podem vir ou não a legitimar-se, com a possibilidade de contribuir para a plenitude do mundo, mas não para sua finitude, pois o mundo e o sujeito são compreendidos em aberto, como permanente possibilidade de vir a ser.

Capítulo 3 — Algumas questões fundamentais para aproximação da gestão à educação

Esse capítulo vem esclarecer que uma abordagem educacional fenomenológica à administração é a presentificação do humano em sua essência ou instância fundante. A busca da essência é fundamental para a gestão, pois, enquanto a ciência explica o que a gestão é, com conceitos, essa nova abordagem vai em busca da compreensão e da apreensão de seu sentido, para a antecipação da consequência de uma ação e não apenas para justificá-la a partir de resultados que podem ser inconseqüentes.

Inicialmente, esclarece a distinção entre termos como movimento e ação, intervenção e inserção, natural e humano, racional e essencialmente humano, necessária à apreensão da dinâmica da legitimação da ação no “mundo da vida”.

Em seguida, são esquematizadas no quadro 11 cinco abordagens, que se complementam, para estudo da ação: estrutural, sistêmica e científica, na instância da experiência, e duas filosóficas, na instância da essência uma em termos da filosofia da experiência e outra em termos da fenomenologia.

Merleau-Ponty considera haver na ação algo mais antigo, algo que faz com que se possa mais do que se consegue agir, referindo-se à “presença”. Para o filósofo, não se pode tratar o social como objeto e, sim, como uma relação sujeito-objeto, a qual o conduz ao estatuto do corpo-próprio, onde o corpo que percebe é a condição orgânica do percebido, está implicado na síntese da coisa sem ser coisa, é o solo prévio às sínteses ativas. Aqui cabe o termo “compreensão”, que, segundo Heidegger, significa ser, projetando-se num poder-ser, em função do qual a presença sempre existe.

Todo fenômeno tem uma essência, que é parte da presença e se manifesta por si. Exemplificando, o espírito de equipe, daquela equipe, se mostra por si mesmo, no semblante de seus membros, na imagem percebida pelo cliente, na orientação de suas ações etc. Uma abordagem fenomenológica à gestão vai em busca de compreensão, para explicitar a essência e apreender seu sentido, que possibilita fazer aparecer sua maneira própria de ser.

No quadro 12 a autora esboça o movimento sofrido pelo agente em sua ação, a intenção, a volição e a causalidade, que, movida pela intencionalidade operante, sobre a qual ele não tem poder, pode fazer ver, nessa complexidade, o sentido da ação.

O quadro 13 apresenta concepções de organização por diversos autores, em uma trajetória que vai da teoria da administração em direção à teoria do DO. Uma questão recorrente à gestão é a simplicidade com que se ignoram possíveis consequências das ações e de seus resultados. Em especial Warren Bennis, com seu interesse pela democracia e pela participação, começa a clamar por algo que a abordagem filosófica associada aos critérios científicos do DO pode dar conta: a ética.

Segue-se uma discussão sobre verdade. Para Merleau-Ponty “a evidência é a experiência da verdade”, o que permite interpretar a fenomenologia como filosofia da verdade. Na leitura de Dewey, a verdade não antecede o ato humano, mas depende do ato que a constrói, levantando a questão do vivido e da busca pelo que está faltando. É desse ponto que parte a educação nessa proposta de gestão.

A educação busca apenas um grau mais elevado de educação, concebe o ser como em aberto, orientando-o para um autêntico querer ser ético. A educação apresenta assim dois significados: um filosófico, no sentido da liberdade, e outro científico, orientado para uma teoria da formação humana.

Capítulo 4 — Formação humana: educação e gestão

Aqui retoma-se a tentativa de diálogo entre a filosofia da experiência e a fenomenologia que Spiegelberg intuiu como, talvez, possível e que esse livro fez avançar, reforçando a concepção de educação para a proposta de gestão pela formação humana. Alguns exemplos são: o conceito deweyniano de *growth* (desenvolvimento, crescimento), de ser em permanente andamento que vai em direção ao ser em aberto para a fenomenologia; a indeterminação deweyniana, que estimula reflexões sobre ações possíveis, e o pensamento de Merleau-Ponty de que “há a vida com a intencionalidade operante, tramando indeterminações” e, ainda, a questão da ética que emerge em ambas as correntes, a respeito da conseqüência das ações humanas.

O conceito de *growth*, na obra de J. Dewey, é chave para a relação entre educação e democracia: é um processo de transformação em permanente andamento; é inerente a todos os organismos, tornando-os mais efetivos em lidar com seu meio ambiente que, nos seres humanos, tem significância também ética, com flexibilidade para alterar respostas e em estado de impermanência. Para Dewey, o sentido de educação, que a nada se subordina, é não ter outros objetivos a não ser seu permanente desenvolvimento: *growth* no sentido do ser.

A autora faz uma reflexão sobre *Bildung* (autoformação, educação, cultura), que guia o humanismo desde o século XVIII e sobre liberdade e conflito. Para ela, liberdade é um conquistar permanente e ser livre é poder viver na direção da própria formação. Os que desejam viver em liberdade devem buscar amplo esclarecimento do conflito entre forças existenciais que se opõem. A dificuldade desafiadora, que Husserl reconheceu com seu sujeito

transcendental, encontra-se na essência do conflito, que é tanto problema quanto possibilidade de solução.

Já o critério democrático na filosofia deweyniana se apresenta na nobreza de espírito. Refletindo sobre a idéia do que é nobre, a autora polemiza com Nietzsche: “muitos revelam um anseio profundo que os impele em direção ao que é nobre, [...] um sintoma eloqüente e perigoso da sua ausência. [...] A alma nobre tem reverência sobre si mesma”, referindo-se à ética, ao homem diante de sua consciência.

A proposta de gestão pela formação humana compreende não só a experiência cultural, o nobre propósito de ser em sociedade democrática, para a educação das pessoas, mas vai além, apreendendo o fenômeno da consequência, da vivência de ser em comum. É esse saber que o agente precisa desenvolver, porque o poder de antecipação da consequência na gestão traz possibilidades de ser, além de uma estratégia para o sucesso da organização, um autêntico avanço democrático na empresa e no mundo, por tratar-se de uma postura educacional e filosófica essencialmente ética.

Capítulo 5 — Saber fenomenológico: familiarização

Nesse capítulo as especificidades da fenomenologia vão sendo reforçadas de forma mais pontual, assim como nos capítulos que se seguem e no apêndice, com os passos exploratórios para a execução dessa obra. O entendimento dos termos utilizados é essencial para a apreensão do sentido da proposta de gestão pela formação humana. Aqui são tecidas considerações sobre saber fundante, percepção e intuição; intencionalidade operante; desvelar, mostrar e revelar; o fenômeno, o pré-dado e o vivido; geral, particular e singular, bem como diferenças entre ação e causalidade, resultado e consequência.

A abordagem fenomenológica se ocupa do vivido e investiga as consequências possíveis da ação, surgindo na proposta dessa obra como complementar aos estudos e práticas da gestão. Por considerar a essência, o saber fundante no qual a consequência está implicada, o saber fenomenológico amplia as perspectivas para a gestão, com uma abordagem educacional.

A questão da percepção é central, como meio de busca da verdade e se dá em três níveis: sensível e cognitivo, na instância da experiência, e intuitivo, na instância fundante. O nível intuitivo da percepção refere-se a uma busca ambiciosa da essência da consciência, pela fenomenologia. A percepção não é passiva, é um ato que emerge para dar significado a algo que já estava presente no mundo, aguardando interpretação, um ato no qual a sig-

nificação de uma coisa se revela ao sujeito, que, como agente da ação, aparece como o vir a ser decorrente de seus atos perceptivos.

Capítulo 6 — Concepção compreensiva da educação: implicações na gestão

Na concepção de educação para constituição do ser em aberto, onde formação e desenvolvimento humano coincidem, o fenômeno da consequência está sempre implicado. Essa compreensão não assume a postura ingênua de começar do nada, ignorando a organização preexistente, como Noé, tentando construir o mundo a partir de uma “equipe” criada por ele. Desqualifica-se a intervenção em prol da inserção.

O papel esperado dos centros de treinamento e universidades corporativas é buscar respostas para o que é e o que precisa ser o treinamento, evitando alienação e estimulando a criatividade. Como as atenções são tão direcionadas aos equipamentos, que habilidades e inteligência das pessoas só são lembradas nas panes, logo, se a ética tivesse voz, suplicaria aos equipamentos que entrassem em pane.

O agente precisa reconhecer, além de seu saber cognitivo e sensível, isto é, suas experiências e seu aprendizado em conhecimento científico, o saber do vivido, que considera o enriquecimento do esquema corporal, o sistema de potências perceptivas e motoras do corpo-próprio. Segundo Merleau-Ponty, aprender a ver as cores é adquirir um certo estilo de vida. Isso remete à questão do hábito, o qual não seria apenas uma repetição de comportamentos, mas um tipo de aprendizagem mais profunda do que a intelecção de uma fórmula para ser usada automaticamente, uma maneira de agir e reagir com o desenvolvimento de novos saberes, de um novo estilo para administrar-se no mundo, com o qual o humano é uma trama, o eu e o outro, em um único todo.

Em termos práticos, seria possível um sistema de avaliação de desempenho incluir uma certa responsabilidade em cada agente em termos de contribuição para o bom desempenho do outro, do grupo? Enquanto não se encaminha para esse sentido, fica-se em boa parte à mercê da sorte, esquecendo-se que teoria e prática são mutuamente constitutivas.

O homem é o único ser com possibilidade de retomada intencional e consciente do mundo já aí, para desenvolvimento de um projeto na direção de uma utopia, que nunca vai se completar e que ele nunca desiste de buscar. Projeto é o então decidido como tal. A ação está implicada no originário, na causalidade (sistema aberto, movimento passivo), com o sentido da sua con-

seqüência, além de ser motivo, vontade (sistema fechado, movimento ativo). Nesse movimento-ação ninguém está a salvo nem completamente perdido. Projeto é um projetar-se para a frente, ao devir do horizonte husserliano.

A autora apresenta, no quadro 16, as relações entre agente, motivo e causa, com as posições da fenomenologia e as de Guerreiro Ramos, em seus estudos sobre ação administrativa como modalidade de ação social, sob a ética da responsabilidade.

A fenomenologia, como filosofia da verdade, é a busca da verdade que, por velar-se, ocultar-se, transforma essa busca na experiência de uma falta, no sentido de uma utopia cujo problema está em assumir-se o que já é, exercendo-se uma liberdade engajada, movida pela ética, no mundo já aí.

Capítulo 7 — Concepção fenomenológica de organização: instâncias na gestão

A organização pode ser definida como um sistema sociotécnico, um conjunto orgânico de partes inter-relacionadas em contínua mutação, em contato com um ambiente externo, também em mutação, onde qualquer mudança em uma das variáveis orgânicas tende a causar efeito nas outras.

Uma concepção de organização mais compreensiva não é incompatível com a realidade sistêmica do nível da experiência. A abordagem racional é incompleta: o caráter próprio da verdade científica deve ser respeitado por todos, mas a ciência não esgota a verdade. O conhecimento que mobiliza a inteligência no sentido do que é universalmente válido não mobiliza o homem por inteiro. A realidade de uma organização mostra suas possibilidades e a fenomenologia busca o possível no real.

Com a fenomenologia distinguindo desenvolvimento de mudança, o desenvolvimento de recursos humanos passaria a desenvolvimento de recursos do humano, o que extrapola a educação formalizada, considerando o ser em aberto da *pré-sença* e no sentido do *por-vir*, não reduzindo a educação à mudança, reconhecendo que seu único objetivo é um nível mais elevado de educação.

Esse movimento-ação manifesta-se na retomada, no exercer-se como projeto do mundo e, simultaneamente, como transformador do mundo em seu próprio projeto.

Segue-se uma comparação pontual relativa à ação administrativa (p. 150-153), considerando a abordagem científica e a fenomenológica, com a gestão pela formação humana (GFH), como uma práxis que vai além de cognição, intelecção, sensações e experiência social do ser humano,

abrangendo a conseqüência da ação, cuja legitimação no mundo da vida se dá no originário, que aparece em desejos, juízos, atitudes...

As implicações dessa nova concepção de gestão para o desenvolvimento organizacional são também apontadas, de forma itemizada (p. 155-159), destacando-se o agente como conscientemente responsável pela ação, com visão crítica da experiência humana, intuição e atitude filosófica, suspendendo fenomenologicamente conhecimentos dados, para apreensão do originário; um ser situado, cuja liberdade é o poder de ser sujeito das próprias experiências, na busca pela excelência no porvir.

Guerreiro Ramos, preocupado com a qualidade de vida diante do avanço da tecnologia, apresentou um novo modelo de homem, o homem parentético para as sociedades industrializadas, descrito no quadro 17, fazendo aparecer o que, para a fenomenologia, ainda está faltando.

Finalmente, após esclarecer que a formação humana nessa proposta compreende as duas instâncias, experiência e essência, a autora retoma Merleau-Ponty na questão dos valores, que só existem efetivamente na prática e dizem respeito ao homem concreto, alertando para o perigo que podem representar quando aceitos apenas como conceitos abstratos. Se o ser humano merece respeito em seu caráter singular, precisa assumir o auto-respeito, exercitando seu dever de ser ético e reconhecer-se como responsável pela orientação ética de suas ações na gestão.

Capítulo 8 — Reflexões. Interrupção dessa etapa

Segundo Merleau-Ponty, o saber intuitivo possibilita um poder antecipador, porque nosso futuro não é feito só de conjecturas e de sonhos. Antes, daquilo que vemos e percebemos: não há nada visível, mas o mundo se prolonga nas linhas intencionais que traçam, com antecedência, o estilo do que está *por vir*.

Falar de memória na fenomenologia é falar de uma memória viva, onde o presente é denso com o passado e com o futuro possível e, nesse futuro, a conseqüência está incluída.

O *porvir*, que ocorre em três níveis: com a evolução natural, com o que a intencionalidade operante realiza, independente da intenção, e com as ações de retomada pela formação humana, é um permanente formar-se. Nesse ponto, a esperança para o humano e suas organizações aparece na permanente possibilidade de autogestão.

A gestão pela formação humana ocupa-se desse desenvolvimento, considerando as duas instâncias, a da experiência e a fundante, com a consciência, pelo agente, de que não se trata de uma tarefa a ser concluída, mas de

um estilo de vida, de um permanente reassumir-se diante de desafios e possibilidades constantes.