

# O ESTUDO DA CONSCIÊNCIA, DOS ARQUÉTIPOS E SEUS REFLEXOS NO DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL

**Autores: LÉO TEOBALDO KROTH (UFSC), ADRIANO CARLOS RIBEIRO (UFSC), CLÁUDIO HENRIQUE SCHONS (UFSC), FERNANDO REICHERT (UFSC) E RAFAEL AMARAL DE LIMA (UFSC)**

## **RESUMO:**

O presente artigo apresenta as tendências de concepção de organizações que convergem para a personalidade, o comportamento e as relações entre as pessoas. Por meio de pesquisa bibliográfica, foram descritas as teorias de Ken Wilber e Erich Neumann sobre o desenvolvimento humano e das organizações. Num primeiro momento, será exposto um breve apanhado da história das organizações, com base deste conhecimento, estudaremos as duas visões de desenvolvimento humano proposto por Wilber e Neumann. Desta forma analisaremos os estágios pré-pessoais propostos por Wilber e aplicabilidade da sua base teórica nas organizações contemporâneas. No final do trabalho, são feitas algumas propostas hipotéticas de aplicação das idéias desses autores da psicanálise nas organizações, visando à melhoria dos relacionamentos humanos e obtenção de um maior desempenho empresarial.

**Palavras-chave:** Organizações, Ken Wilber, Erich Neumann.

## **ABSTRACT:**

This article presents the trends of development of organizations that converge to the personality, behavior and relationships between people. Through literature search, were described the theories of Ken Wilber and Erich Neumann on human development and organizations. Initially, it will be explained a brief overview of the history of organizations, based on this knowledge, study the two visions of human development proposed by Wilber and Neumann. Thus we will analyze the pre-personal training proposed by Wilber and applicability of its theoretical basis in contemporary organizations. At the end of the work are hypothetical made some proposals for implementing the ideas of these authors of psychoanalysis in organizations, aiming at the improvement of human relationships and achieving a higher business performance.

**Keywords:** Organizations, Ken Wilber, Erich Neumann.

## INTRODUÇÃO

Atualmente, existe uma grande preocupação dos pesquisadores em avaliar e compreender as organizações. Muitas idéias de concepção e análise das organizações foram construídas ao longo do tempo, adotando-se diferentes visões, como a mecanicista e a biológica. Neste trabalho, as organizações serão consideradas como fenômenos psíquicos criados por processos conscientes e inconscientes que geram imagens, idéias, pensamentos e ações e que podem confinar ou aprisionar seus membros. Os pensamentos de dois grandes estudiosos do tema do desenvolvimento humano, Ken Wilber e Erich Neumann, são usados como fonte de inspiração na busca de alternativas de solução para os problemas relacionais das organizações. No que diz respeito à metodologia, trata-se de um artigo de revisão, de caráter exploratório e de natureza qualitativa, ao qual utilizou-se como subsídio, fontes primárias como artigos.

### 1. DESENVOLVIMENTO

#### 1.1A história das organizações e o desenvolvimento humano

Anteriormente ao advento da revolução industrial, os processos de produção eram basicamente artesanais, com forte participação humana. Isso fazia com que houvesse grande interação entre as pessoas, os processos produtivos, os produtos resultantes e os próprios consumidores.

A partir de 1776, com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) e a sua posterior aplicação à produção, uma nova concepção de trabalho veio modificar completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, num lapso de aproximadamente um século, foram maiores do que as mudanças havidas no milênio anterior. É o período chamado Revolução Industrial, que se iniciou na Inglaterra e rapidamente se alastrou por todo o mundo civilizado. Oportuno destacar que a máquina a vapor foi para a primeira revolução industrial o que o computador representou para a revolução da informação.

Adam Smith dá como exemplo uma fábrica de alfinetes. Um único operário, não existindo

divisão de trabalho, dificilmente conseguirá fabricar 20 alfinetes. Se, porém, o fabrico de alfinetes for segmentado em tarefas (cerca de 18 operários), executadas por pessoas diferentes, é possível fabricar centenas ou, mesmo milhares de alfinetes por operário (TACHIZAWA et al, 2001).

A revolução industrial também teve grande impacto sobre a família. Essa era a unidade de produção até então, com o marido, a mulher e os filhos trabalhando juntos na fazenda e na oficina do artesão. De acordo com Motta (1999) a Revolução Industrial marcou a diferença mais fundamental na história da produção e de sua gestão: alterou não só a forma de organizar e produzir, mas também a vida das pessoas. Ainda segundo este autor, a singularidade encontra-se na própria evolução: instabilidades, revoluções ou desordens são acidentes ou obstáculos a serem ultrapassados. São naturais a erosão existente e a emergência de novos valores e práticas sociais.

Atualmente, percebe-se uma busca por produtos e serviços diferenciados, com enfoque social, ambiental e humano. Para Guattari, apud Fialho et al (2008, p.19), “temos três ecologias, e que devemos agir no mundo seguindo uma ótica ecosófica, que significa a articulação entre os três registros ecológicos: o meio ambiente – Gaia – o tecido social – Socius – e a ecologia humana – Anthropos.”

Para Morgan (2007), os cientistas produziram interpretações mecanicistas do mundo natural, filósofos e psicólogos articularam teorias mecanicistas da mente e do comportamento humano. As organizações são burocratizadas devido ao pensamento mecanicista que fundamenta o delineamento estrutural das organizações. Por isso, a maioria das organizações opera mecanicamente, com rotinas, eficiência, confiabilidade ou previsibilidade. Mas para que as organizações possam ser assim, as pessoas que as constituem, as estruturas que as formam, agem de maneira mecanizada.

Somente a partir dessa compreensão poderão ocorrer mudanças, pois não se consegue transformar uma organização a partir dela mesma, senão pela perspectiva comportamental das pessoas que dela fazem parte. Morgan (2007) inclusive, afirma que Frederic Taylor, o criador da administração científica, tinha uma personalidade. de alguma forma, perturbada, tendo a reputação de “maior inimigo do trabalhador”.

É esse tipo de organizações que queremos? É dessa forma que as pessoas sonham ou querem se comportar?

Para podermos entender as mudanças que se processam nas pessoas e nas organizações, precisamos compreender as relações existentes entre elas e no seu interior. O comportamento das organizações reflete o comportamento das pessoas que as constituem. Por isso, se quisermos que uma organização se transforme – de mecanicista para humanista – precisamos primeiramente compreender a lógica do pensamento das pessoas que a estruturaram e que a comandam, lideram e operam.

## **1.2 Wilber e Neumann: duas visões do desenvolvimento humano**

Ken Wilber e Erich Neumann são dois expoentes na contribuição ao estudo do desenvolvimento humano. O primeiro é filósofo, nascido em Oklahoma City, nos EUA, em 1949, e o segundo era um analista jungiano nascido em Berlin, na Alemanha, em 1905.

Suas diferentes trajetórias de vida produziram dois grandes acervos de conhecimentos sobre o tema, com diferentes linhas de desenvolvimento devido aos relacionamentos e o acesso aos trabalhos de outros pesquisadores.

Wilber desenvolveu um modelo do desenvolvimento do self – características da personalidade - baseado em investigações e tratamentos clínicos de patologias psíquicas que seriam resultantes de falhas na organização estrutural desse self durante os primeiros anos de desenvolvimento do indivíduo (WILBER, 1986). Ele baseou-se não só em pesquisadores como Heinz Kohut, que iniciou a corrente da psicologia do self, mas também em Jean Piaget e Melanie Klein, entre outros, para descrever as estruturas mais primitivas do psiquismo humano referentes aos estágios iniciais do seu desenvolvimento, denominados por ele de estágios pré-pessoais e pessoais (WILBER, 2001).

Neumann, por sua vez, considerava as patologias psíquicas como resultado de desvios do ser humano das atitudes básicas naturais que deveria assumir em estágios iniciais de desenvolvimento de sua consciência, em função de conteúdos arquetípicos recebidos de forma transpessoal (NEUMANN, 2003).

Na página seguinte é apresentado o modelo do ciclo da vida de Wilber que ilustra os estágios de evolução da consciência sendo que até o do ego maduro existe relação com os estágios de desenvolvimento da consciência de Neumann. O arco externo, que é o caminho que conduz o indivíduo do subconsciente à autoconsciência, abrange a maioria dos estágios que serão considerados neste artigo.

### 1.3 Os estágios pré-pessoais e pessoais de Wilber

No primeiro estágio, o do “eu” pleromático, o indivíduo ainda é um feto ou um recém-nascido, e nesta fase não existem objetos de qualquer espécie – o “eu” e o ambiente físico são um só e a mesma coisa. O indivíduo percebe o que acontece à sua volta, mas não a si mesmo. O universo está focado no “eu”.

No segundo estágio, o urobórico, que é representado pela serpente mítica que, comendo a própria cauda - uroboros, constitui uma massa auto-suficiente, pré-diferenciada, em estado bruto, ignorante de si mesma. O bebê sente que basta desejar algo para tê-lo. O indivíduo sente um medo primordial e opressivo, somente por reconhecer um outro, um medo de ser engolido, engolfado e aniquilado pelo outro urobórico (muitas vezes na forma do “seio mau”); como a uroboros pode “engolir” o outro, teme para si o mesmo destino, desenvolvimento cognitivo nos estágios iniciais da esfera sensório-motora.

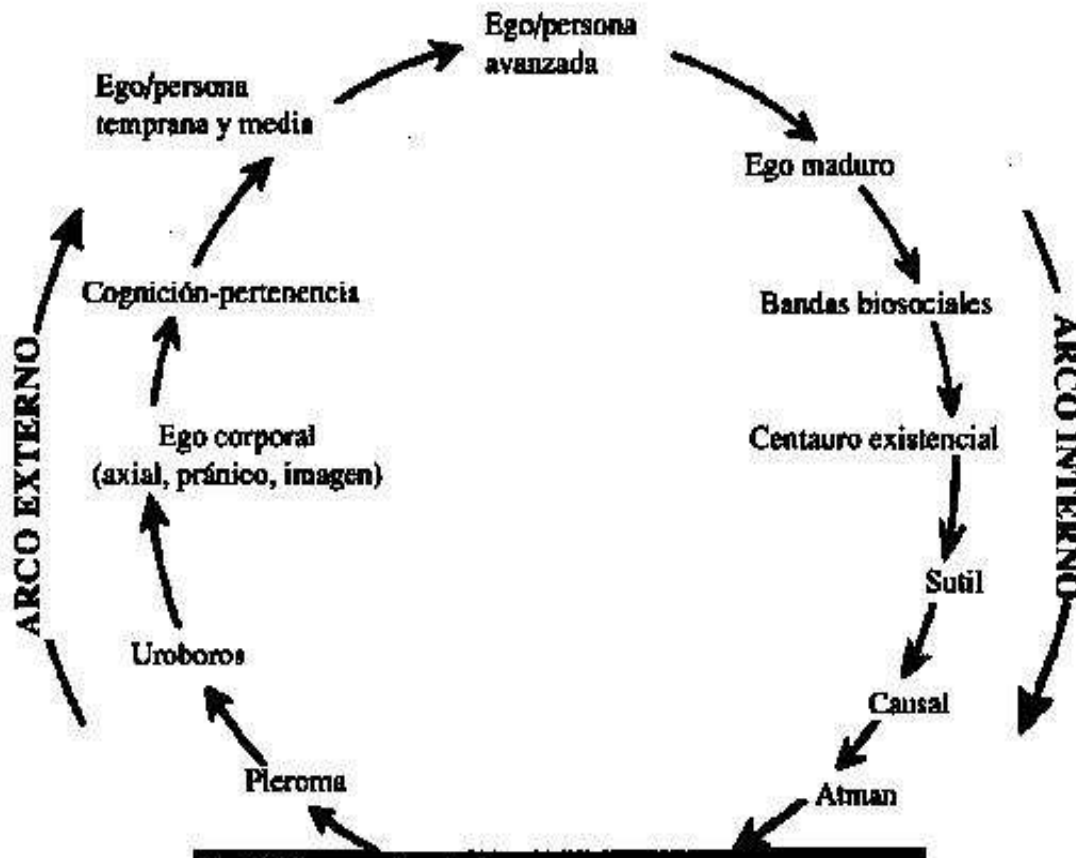


FIGURA 1 – O ciclo da vida  
Fonte: Wilber ( 2001, p. 19)



No terceiro estágio, o do “eu” tifônico, que é representado pela figura mitológica metade humana e metade serpente - tifon, o indivíduo passa por três sub-estágios: o do corpo axial, em que percebe o corpo físico como diferente do ambiente físico e reconhece apenas objetos presentes, o do corpo prânico, em que vive emoções próprias e rápidas, passando a ser regido pelo princípio do prazer-desprazer e o impulso da sobrevivência imediata, e o do corpo imagem, em que está envolvido em aspectos do nível axial-prânico, anal e fálico, e passa a criar imagens mentais; os objetos podem ser imaginados; o primeiro objeto de todo indivíduo é a mãe.

No quarto estágio, de afiliação-cognição - o “eu” da afiliação – surge a linguagem. A estrutura profunda de qualquer linguagem inclui uma determinada sintaxe de percepção e, na medida em que adquire a estrutura profunda de sua língua materna, o indivíduo aprende a fazer uma síntese mental de um determinado tipo de realidade descritiva e, assim, percebê-la como se estivesse incorporada na própria estrutura da língua, a estrutura de sua língua é a estrutura de seu “eu” e o limite de seu mundo. Chegamos então à fase mágica, na qual a experiência animista ainda perdura, porém com um importante acréscimo: o ser humano adquiriu o poder da linguagem e de outros símbolos. No entanto, a diferença entre o símbolo e o que ele representa. Assim o símbolo (p. ex., o nome ou outra imagem) é a coisa, e a manipulação da imagem simbólica – como descrever o nome da coisa com a devida cerimônia, realçar os animais que serão caçados, e assim por diante – confere poder sobre os objetos em questão. O selvagem, o bebê e o neurótico regredido têm uma série infindável de rituais para exercer esse controle mágico. A criança aprende a transformar e assim criar seu fluxo de percepções de acordo com a descrição do grupo ao qual é filiada. O aparecimento da mente verbal é simplesmente um exemplo clássico de uma estrutura superior que tem a possibilidade de reprimir todas as inferiores, e isso pode levar às mais desastrosas conseqüências com a linguagem. O indivíduo pode, pela primeira vez, criar uma representação de uma série ou seqüência de fatos, começando a construir um mundo de enorme extensão temporal.

O indivíduo adquire a noção de passado e futuro. A fala acelera o pensamento consciente e a conseqüente capacidade de retardar a descarga motora. Neste estágio o “eu” aprende a “dividir um amplo conteúdo em aspectos parciais, vivenciando-os aos poucos, um após outro”, isto é, em sucessão linear, no tempo. Através da linguagem e suas estruturas

simbólicas, sujeitas ao tempo, pode-se adiar a descarga imediata e impulsiva de impulsos biológicos simples. O indivíduo já não está totalmente dominado pelas exigências do instinto, mas pode, até certo grau, transcendê-las. Isso significa, simplesmente, que o “eu” está começando a diferenciar-se do corpo e a surgir como um ser mental ou verbal ou sintático. À medida que o “eu” mental faz sua aparição e se diferencia do corpo (com auxílio da linguagem), ele transcende o corpo e, assim, pode atuar sobre ele usando como instrumentos suas próprias estruturas mentais (pode retardar as descargas imediatas do corpo e adiar as gratificações instintivas usando inserções verbais). Ao mesmo tempo, isso permite o início da sublimação das energias sexuais-emocionais do corpo em atividades mais sutis, complexas e evoluídas.

No quinto estágio, do ego inicial e intermediário/persona, o indivíduo desloca sua identidade central da esfera tifônica para a esfera verbal e mental. O raciocínio linear, conceitual, abstrato, verbal e consensual penetra firmemente em todos os elementos da consciência. O resultado final é que o “eu” deixa de ser apenas uma auto-imagem ou constelação de auto-imagens passageiras e amorfas, ou uma simples palavra ou nome, para ser uma unidade de ordem superior de conceitos auditivos, verbais, dialógicos e sintáticos, a princípio muito rudimentares e tênues, mas que se consolidam rapidamente. Enquanto a uroboros era um “eu” pré-pessoal, enquanto o tífon era um “eu” vegetal, enquanto o “eu” da afiliação era um “eu” de nome-e-palavra, a essência do ego é a idéia do “eu”, o “eu”-conceito. O ego é o conceito de si mesmo, ou uma constelação de conceitos de si mesmo, juntamente com as imagens, fantasias, identificações, lembranças, subpersonalidades, motivações, idéias e informações relativas ou ligadas ao conceito do “eu” separado. Assim, um “ego saudável”, na expressão da psicanálise, é um conceito do “eu” mais ou menos correto, que leva devidamente em conta as diversas tendências, freqüentemente discordantes, do ego cujo início é semelhante à fase fálica (ou locomotor-genital) da psicanálise. Também marca o aparecimento definitivo do superego propriamente dito. O superego é um conjunto internalizado ou introjetado, auditivo, verbal-conceitual de sugestões, ordens, exigências e proibições, em geral, assimiladas dos pais. Não tanto o pai isoladamente, que é internalizado, mas sim a relação entre o pai e o filho. Na medida em que o indivíduo se identifica com seu ego (“eu” conceitual, de diálogo) ele fica preso ao roteiro ou programado pelas instruções internalizadas. Sob a influência do superego e dependendo de todo o histórico dos níveis de desenvolvimento anteriores do “eu”, alguns afetos-conceitos são cindidos ou alienados,

permanecem indiferenciados ou esquecidos. O indivíduo não fica com um conceito realista do “eu”, ou razoavelmente preciso e flexível, mas com um conceito fraudulento, um “eu” idealizado, um ego fraco. Uma pessoa pode, e deve, possuir várias personae – a persona do pai, a persona do médico, a persona do marido. A dificuldade começa quando uma determinada persona - o bom moço não agressivo - se fortalece e domina o campo da consciência, de modo que outras personae legítimas - a persona da agressão saudável ou da assertividade - não conseguem entrar na consciência. Surge, assim, um ego mental razoavelmente coerente que se diferencia do corpo, transcende o simples mundo biológico e que, portanto, pode, até certo ponto, atuar sobre o mundo biológico usando os instrumentos do simples pensamento de representação. Toda essa tendência se consolida com o aparecimento do que Piaget chama de pensamento operacional concreto – um pensamento que pode atuar sobre o mundo concreto e sobre o corpo, usando conceitos.

No sexto estágio, da adolescência – a etapa do ego tardio/persona - o “eu” começa a diferenciar-se do pensamento concreto. Ele pode, até certo ponto, transcender esse processo de pensamento e, portanto, atuar sobre ele. Piaget denomina esse estágio, o mais elevado, segundo ele, operacional formal, porque o indivíduo pode atuar sobre o próprio pensamento concreto. Durante o período tardio do ego, além de normalmente dominar suas diversas personae, o indivíduo também começa a transcendê-las, a desidentificar-se delas.

Wilber chama a atenção para os símbolos de transformação, pois cada transformação é efetuada, ou, no mínimo, acompanhada por algum tipo de estrutura simbólica. Cita Neumann, para o qual o caminho da evolução, que leva a humanidade da inconsciência para a consciência, é o caminho traçado pelas transformações e ascensão da libido” - que na psicologia junguiana não é a energia sexual, e sim a energia psíquica neutra em geral.

Conforme Jung, o mecanismo que transforma a energia é o símbolo. Em cada fase da evolução uma estrutura simbólica adequada, que aparece naquele estágio, transforma cada modo específico de tempo no seu sucessor e, dessa forma, dá o ritmo da ascensão da consciência. Transformações semelhantes ocorrem na vida afetiva, motivacional e conativa do indivíduo - transformações indicam mudança de nível, traduções indicam representações diferentes em um mesmo nível. Sempre que a tradução malogra, segue-se uma transformação, que pode ser regressiva ou progressiva. A tradução opera com signos, enquanto a transformação opera com símbolos.



Com a repressão, porém, um aspecto do “eu” permanece em um nível inferior, não consegue se transformar adequadamente. Portanto, entra na consciência apenas como um símbolo e o indivíduo traduz mal a verdadeira forma de sua realidade atual. Quando a agressividade do “eu” é fortemente reprimida durante a transformação da esfera tifônica em esfera do ego, a ascensão da consciência fica sustada com respeito a essa faceta do “eu”. Ou então, dessa etapa em diante, o impulso da raiva será mal transladado com respeito a qualquer estrutura profunda, que posteriormente recusará esse impulso. Essa má translação significa que o indivíduo não consegue representar esses impulsos para si mesmo com signos adequados, mas apenas com símbolos e esses símbolos representam aspectos ocultos do “eu” que agora estão alojados em níveis inferiores de seu ser.

O impulso de raiva reprimido pode ser diretamente mal traduzido ou deslocado para outras pessoas ou objetos. A raiva original também pode ser retrovertida ou transladada de volta para o “eu”, de modo que a pessoa já não sente raiva e sim depressão. Ou a raiva pode ser inteiramente projetada, ou transladada na origem para outra pessoa, deixando o projetor com sentimentos de temerosa ansiedade, visto que não é ele, mas sim outra pessoa que agora parece ser hostil e estar zangada com ele. O sintoma da depressão não é senão um símbolo do impulso da raiva agora inconsciente ou integrado à sombra para o próprio indivíduo, seu sintoma parece ser uma linguagem totalmente estranha. O sintoma da depressão causa-lhe total perplexidade. Nesse nível, o terapeuta ajuda o indivíduo a retraduzir o sintoma/símbolo para a forma original. Ele pode dizer: o seu sentimento de depressão é sentimento mascarado de raiva e ira. A tradução, ou interpretação terapêutica continua até ocorrer uma transformação autêntica, de modo que o símbolo passa a ser signo e a raiva pode entrar na consciência em sua forma original, o que, por assim dizer, elimina o sintoma.

No sétimo estágio, o do ego maduro, estágio tardio do indivíduo, além de normalmente dominar suas diversas personae, tende a diferenciar-se delas, a desidentificar-se delas, a transcendê-las. Tende, assim, a integrar todas as suas possíveis personae no ego maduro e começa, então, a diferenciar-se dele, para descobrir, pela transformação, uma unidade de ordem superior ao “eu” egóico.

## Os estágios pré-pessoais e pessoais de Wilber

Eu	Estilo Cognitivo	Clima afetivo	Fatores motivacionais	Modo temporal	Modo do eu
Pleromático	Sem objeto, sem espaço	Incondicional	Rudimentares	Atemporal	Matéria prima
Urobórico	Início desenvolvimento sensorio motor	Medo Primordial	Necessidades fisiológicas	Pré-temporal	Pré-pessoal
Axial	Sentimento	Medo, cobiça...	Sobrevivência imediata	Concreto momentâneo	Sensorio-motor, narcisista
Corpo Imagem	Complemento sensorio-motor	Emoções, desejos	Satisfação de desejos	Presente expandido	Imagem corporal não reflexa
Verbal da Afiliação	Afiliação	Desejos temporais	Raízes da força	Passado e futuro	Senso de transitoriedade
Mental do Ego	Pensamento operacional concreto e formal	Culpa, desejo, orgulho, amor	Autocontrole, auto-estima	Linear, histórico, passado e futuro	Várias <i>personae</i>
Centauro	Síntese dos processos primário e secundário	Compreensão, espontaneidade	Auto-realização	Ligado ao momento presente	Ser corpo mente total

#### 1.4 As bases teóricas de Neumann e Wilber

Para Neumann, todos os estágios descritos anteriormente são estágios transpessoais, tendo-se baseado em pesquisadores de manifestações místicas coletivas, de linguagens e símbolos usadas pela humanidade em diversos lugares e épocas, como Frazer, Deussen e Cassier (NEUMANN, 2003), para justificar a sua teoria sobre o desenvolvimento humano, em que o indivíduo experimentaria o mundo mediante arquétipos e estes, por sua vez, seriam resultantes do desenvolvimento psíquico da humanidade ao longo de sua história.

A personalidade humana seria o produto das relações entre o ego e os símbolos dos arquétipos. Segundo Neumann, o indivíduo precisa passar por estágios arquetípicos e seus correspondentes simbolismos a cada fase de seu desenvolvimento biológico, assim como os povos da humanidade passaram por estágios culturais. Ele cita a passagem do povo grego pela cultura cretense-micênica antes da mitologia grega como exemplo de desenvolvimento da consciência coletiva de uma parte da humanidade e relaciona a mesma com a passagem de um simples ser humano pelos estágios regidos pelo arquétipo pré-histórico da Grande Mãe e pelo arquétipo da luta com o dragão, estágios esses que são necessários para que ele desenvolva a sua consciência individual (ibid, 2003).

Os mecanismos de projeção e introjeção são considerados tanto por Neumann como por Wilber. O primeiro entende que no início da formação e desenvolvimento da personalidade humana, o indivíduo introjeta conteúdos do exterior, uma vez que ele ainda está envolvido na psicologia inconsciente de seus pais, assim como, no nível coletivo, os membros de um grupo ainda podem estar sendo dominados emocionalmente pelos conteúdos dominantes do inconsciente coletivo. O segundo, por seu lado, utiliza o termo introjeção nas relações intersubjetivas baseando-se em psicanalistas como Ferenczi e Rank, e existencialistas como Becker, para explicar a tendência natural do indivíduo de identificar completamente seu “eu” com o seu corpo e depois elaborar conceitualmente o seu “eu” modelando-o a partir do “eu” de seus pais. Nesta segunda etapa o processo pessoal e relacional em que o indivíduo está envolvido faria com que este recebesse dos seus pais as novas formas de tradução da realidade, tão necessárias ao seu desenvolvimento inicial (WILBER, 2001).

Wilber utiliza o conhecimento de Neumann como referência na descrição de seu Projeto Atman e, baseando-se em Rank e Becker, até pensa como ele sobre a cultura, de que ela seria uma projeção de certos impulsos naturais dos seres humanos sobre objetos externos,

produzindo, desta forma, os símbolos. Mas, com relação aos sonhos e fantasias e seus significados, a concordância não é a mesma e prefere definir os primeiros estágios do desenvolvimento humano como pré-pessoais e pessoais em lugar de transpessoais.

### **1.5 As organizações nas visões de Wilber e Neumann**

Wilber utiliza a abordagem de Klein, uma de suas pesquisadoras de referência, para a análise das relações objetivas do indivíduo na sua primeira infância. Para ele, essa abordagem pode ser utilizada para compreender a estrutura, o processo, a cultura e, até mesmo, o ambiente de uma organização, seja em termos de mecanismos de defesa desenvolvidos pelos seus membros para lidar com a ansiedade individual e coletiva provocada pelo medo da morte ou aniquilação, ou em outros termos (MORGAN, 1996, p. 222).

O pensamento de Neumann também é adotado por pesquisadores de organizações como Ian I. Mitroff, da Universidade de Southern Califórnia, dos EUA, para quem existe um caráter mitológico não só para todas as partes da psique do indivíduo, mas também para as partes de uma estrutura social (MITROFF, 1983, p. 86). As projeções conscientes e inconscientes de estados psíquicos, que são comuns nos indivíduos durante o desenvolvimento de seus self, podem se reproduzir nas organizações. Assim, da mesma forma que uma pessoa possui aspectos menos dominantes de sua personalidade na inconsciência, ou sombra, uma organização pode apresentar projeções de diferentes tipos psicológicos. Por exemplo, um grupo de funcionários de uma organização pode reproduzir uma situação típica de uma família nuclear, que é a do Complexo de Édipo.

O líder é considerado como o pai e o grupo ou subgrupo como a mãe. Do mesmo modo como ocorre na família, surge inicialmente um conflito entre os membros do grupo ou subgrupo e o líder e depois a inclusão do líder no grupo por mecanismos de introjeção. Os grupos normalmente estão repletos de assunções mitológicas sobre eles mesmos, e tanto os seus membros como os seus líderes fazem uso de fantasias e atividades ritualísticas. Nesta linha de raciocínio, patologias organizacionais podem surgir quando os mitos e símbolos da cultura organizacional não atendem as necessidades arquetípicas de seus membros.

O pensamento de Wilber é dirigido às relações de poder, pois ele sempre faz referência a processos de negociação quando o self se diferencia de diferentes objetos

percorrendo os estágios de desenvolvimento de sua estrutura (WILBER, 1986), e as organizações também podem ser analisadas sob essa ótica desde que as tratemos como estruturas hierárquicas de relacionamento (VELLOSO, 2000).

Tomando-se como referência novamente a família nuclear, de forma similar uma organização pode apresentar reproduções atitudinais neuróticas, cujo tratamento vai requerer uma psicoterapia organizacional ou de grupo (DION, 1975). As reproduções neuróticas são obstáculos relacionais que criam posturas defensivas entre os membros de uma organização, levando-os a antagonizarem-se mutuamente. Segundo a linha wilberiana de abordagem do desenvolvimento humano, a solução deste tipo de problema viria pelo treinamento e manejo das relações interpessoais dentro do grupo, fazendo com que seus membros aprendam a compreender que os seus sofrimentos são de origem psicológica e iniciem um processo de revisão de suas atitudes.

#### **1.6 Aplicação das teorias de Wilber e Neumann nas organizações**

Considerando-se uma organização como um self, que precisa desenvolver-se para ter uma crescente autonomia e capacidade de discernimento e de decisão para conseguir atingir objetivos empresariais cada vez maiores, faremos algumas propostas hipotéticas de uso das idéias de Wilber e de Neumann na melhoria do desempenho das organizações.

Segundo o pensamento de Neumann, as figuras dos arquétipos podem ser usadas para entender melhor o funcionamento de certos mecanismos utilizados pelas organizações para serem mais produtivas e competitivas, como o do financeiro, o de direitos autorais, o do planejamento corporativo e outros. Por meio de ações promovidas pelas estruturas dessas organizações, pode ser facilitado o aparecimento de arquétipos nas personalidades dos seus membros, que são interessantes para a obtenção dos seus objetivos.

Se uma organização atua num meio competitivo e precisa desenvolver um mecanismo de engenharia de processo de negócios, por exemplo, é conveniente que ela crie ou fortaleça o arquétipo do herói na personalidade de seu pessoal para que a figura correspondente a esse arquétipo esteja presente na narrativa da competição com suas características inovadoras e empreendedoras (MATTHEWS, 2002).

Wilber compara as crises entre os membros de uma organização às crises que um indivíduo precisa superar para desenvolver a estrutura do seu self, como os medos da morte e



do aniquilamento. A partir deste ponto de vista, provocar certos confrontos entre os membros da organização passa a ser interessante, uma vez que, pela aprendizagem, os mesmos podem superar certos estágios de desenvolvimento de seus relacionamentos, resultando no desenvolvimento da psique da própria organização. Nestes confrontos, os medos interiores, que foram desenvolvidos na infância, virão à tona e, por meio de uma terapia grupal supervisionada por um profissional especializado, poderão ser superados (MORGAN, 2007; DION, 1975).

## CONCLUSÃO

Para que as organizações se desenvolvam e consigam superar as dificuldades que encontram num ambiente externo competitivo, é preciso que as mesmas atinjam um elevado grau de coesão corporativa e, para isso, espera-se que os relacionamentos entre os seus membros sejam harmônicos e cooperativos.

A partir das teorias de Wilber e Neumann sobre o desenvolvimento humano e organizacional podemos identificar as causas dos problemas psíquicos nas organizações e propor soluções para a falta de desempenho relacional adequado. Aprofundando o conhecimento sobre certas perturbações de origem psicológica, seja pelo caminho do desenvolvimento estrutural do self, seja pelo caminho da evolução arquetípica da consciência, problemas aparentemente insolúveis das organizações poderão ser diluídos pela simples compreensão dos fenômenos envolvidos ou resolvidos por ações estratégicas que facilitem as mudanças para situações melhores.

## REFERÊNCIAS

- FIALHO, F. A. P.: Gestão da Sustentabilidade na Era do Conhecimento. Florianópolis: Visual Books, 2008.
- MATTHEWS, R. Competition archetypes and creative imagination. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 15, n. 5, p. 461-476, 2002.
- MITROFF, I. I. Stakeholders of the Organizational Mind. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOTTA, P. R. *Transformação Org. – A Teoria e a Prática de Inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- NEUMANN, E. *História da Origem da Consciência*. São Paulo: Cultrix, 2003.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JÚNIOR, J. B. da, ROCHA, J. A. de O. Gestão de Negócios: Visões e Dimensões Empresariais da Organização. São Paulo: Atlas, 2001.

VELLOSO, G. Em busca da cura das tendências patológicas nas interações profissionais com base em Biossíntese e Terapia Organizacional.. São Paulo, 2000.

WILBER, K. Transformações da Consciência – O espectro do desenvolvimento humano. São Paulo: Cultrix, 1986.

WILBER, K. O Projeto Atman. Barcelona: Kairós, 2001.