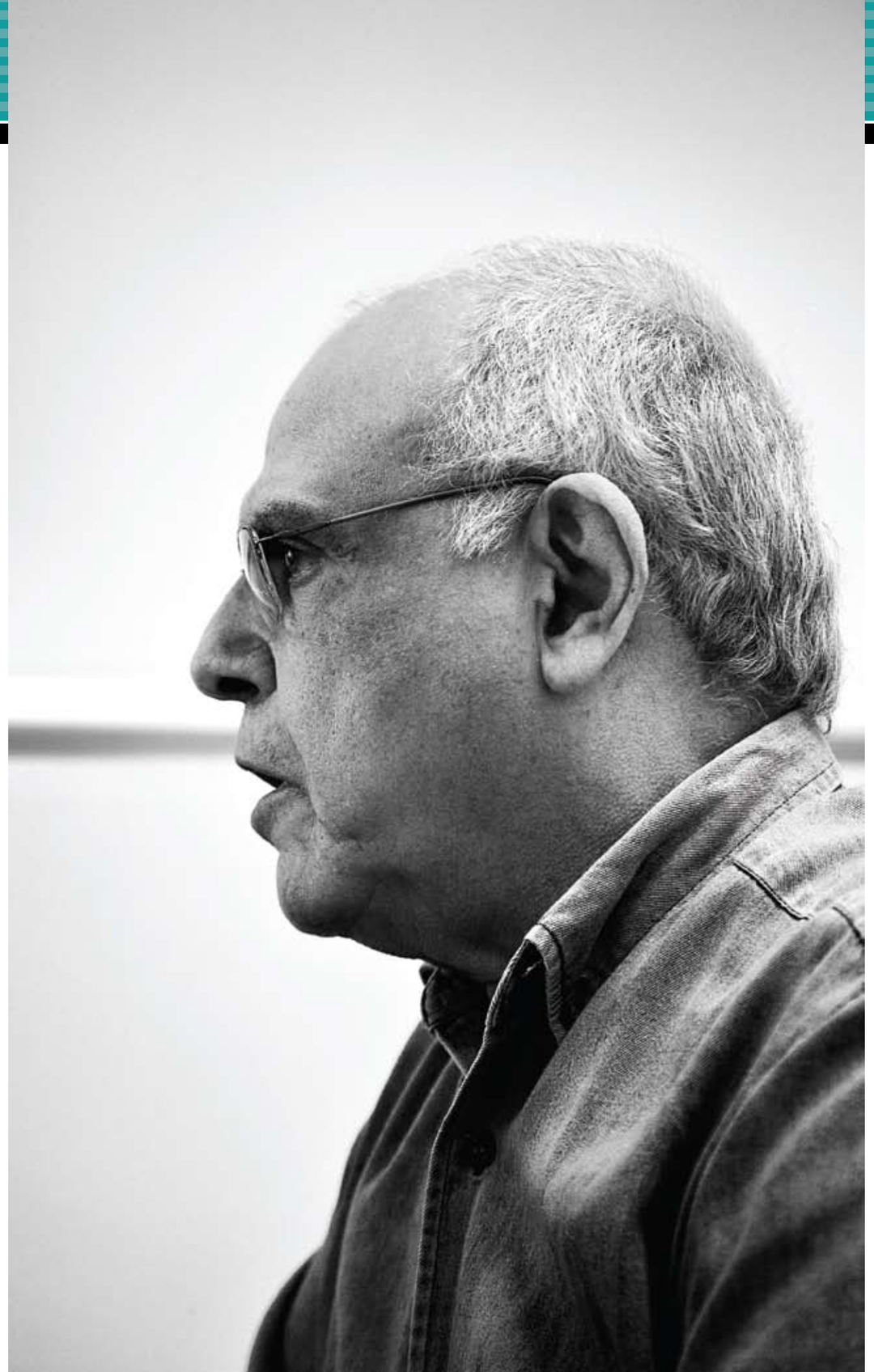
POR Amália Safatle e Carolina Derivi # FOTO Edson Luciano

Comunidade de destino

“O que tem a ver uma escola de negócios com um médico psiquiatra?”, questiona o próprio. Nada ou tudo, depende do pensamento à sua escolha. O psiquiatra e ensaísta Humberto Mariotti tornou-se diretor de pesquisa e publicações da São Paulo Business School (BSP), porque há mais de vinte anos estuda o pensamento complexo – corrente que emergiu no século XX para questionar a visão cartesiana que concebe o mundo em caixas separadas e independentes umas das outras, e tem o pensador francês Edgar Morin como grande expoente.

Para Mariotti, que aplica o ideário de Morin na escola de negócios, a crise financeira é também uma crise de pensamento, e a noção de sustentabilidade é fruto dessa evolução. No mesmo contexto do que ele chama de capitalismo predatório, emergiu a era do individualismo e da “gestão da desconfiança”. A grata surpresa é que do mesmo individualismo surge também a diversidade de ideias e a pulverização das lideranças. Graças a adventos como a internet, indivíduos em rede foram capazes de demonstrar que o mundo não é apenas linear, mas também sistêmico. Um lugar sem mais espaço para narrativas unilaterais. As decisões nascem de um sistema horizontal e coparticipativo – aquilo que Morin designa “comunidade de destino”. Bem-vindos ao mundo complexo.



Considerando-se que o indivíduo é, em grande parte, fruto da interação social, é possível marcar uma linha que separa indivíduo e coletivo? A Margaret Thatcher dizia que não existe sociedade, só existem indivíduos. Logicamente que isso é uma bobagem. Acho que os dois estão em constante interação. Por exemplo, as proibições, o que pode e o que não pode, nós levamos conosco aonde vamos. Quando a gente vai para outro país, leva a nossa cultura e precisa se acostumar, até adquirir novos códigos culturais. Acho que é uma relação circular. O indivíduo alimenta a sociedade com a sua presença e a sociedade alimenta a vida do indivíduo por meio dos seus códigos, seu hábitos, seus costumes.

Para a construção da sustentabilidade global, é preciso que se contemple também o equilíbrio em escala individual, das relações interpessoais, do desenvolvimento humano? Com certeza. O que se chama hoje de sustentabilidade não é nada mais, nada menos do que um grande conjunto de estratégias de sobrevivência que se tornaram extremamente urgentes, à medida que estamos destruindo nós mesmos e o planeta. Sustentabilidade é uma noção de perigo, é uma luz amarela. E isso começa com as relações individuais. Porque o mundo está dentro de você, o universo todo. Por meio da água, do ar, dos alimentos, dos elementos químicos que são a composição do nosso corpo. Se você não se relaciona bem com você mesmo, dificilmente vai se relacionar bem com os outros e, numa perspectiva maior, com a humanidade inteira.

Muda-se a escala de análise, mas o princípio é o mesmo? Sim. Tem uma frase muito importante dita por (*Mahatma*) Gandhi: "Nós devemos ser a mudança que queremos ver no mundo". Esta mesma frase ele disse de outra forma, quando se referiu à liderança: "A liderança começa com a autoliderança". Em termos educacionais, podemos dizer que o conhecimento, seja qual for, começa com o autoconhecimento – ou não começa.

O que se entende por pensamento sistêmico? (*desenha uma linha horizontal no caderno*) Vamos dizer que essa linha é um objeto que você quer conhecer. Existem duas formas básicas para se conhecer qualquer coisa: a primeira é pegar essa linha e dividir em cinco pedaços. Aí você começa a estudar um pedaço, depois o outro, depois o outro, e assim por diante. Isso se chama de pensamento linear, ou método cartesiano. Toda a nossa educação é baseada nisso, e aqui está a raiz da grande maioria dos problemas que nós estamos vivendo hoje. Ao estudar um pedaço depois do outro, no fim, segundo (*René*) Descartes, o objetivo era fazer uma síntese. Quando você tem cinco pedaços, é relativamente fácil. Mas e se forem 50, ou 500, ou 5 mil? Quando chegar no último, tudo isso já terá mudado. Em 1940, pegaram-se esses mesmos pedacinhos e formaram-se com eles um sistema. Qual é a vantagem disso? É que agora você vê a totalidade sem perder de vista as partes componentes e vê as partes componentes sem perder de vista a totalidade. Mais ainda, vê as articulações entre as partes, que produzem propriedades novas. São as chamadas propriedades emergentes. Quando se reúnem cinco pessoas para discutir um assunto, começam a aparecer idéias novas que uma pessoa só não teria. Isso significa que o que é produzido por um sistema, a soma das partes, é sempre maior do que o todo.

> "Em termos educacionais, o conhecimento, seja qual for, começa com o autoconhecimento – ou não começa"

A ideia da sustentabilidade é fruto disso? É fruto disso. Mas está havendo um engano muito grande. Quando surgiu o pensamento sistêmico, surgiu logo a ideia de que o pensamento linear cartesiano estava superado e que, daquela época em diante, era necessário pensar em termos sistêmicos. Isso foi um engano fundamental, porque você não pode jogar fora milênios de conhecimento acumulado pelo método cartesiano. Ele foi necessário, é, e será necessário. Costumo dizer que, quando você abre a torneira, tem que sair água. As coisas precisam funcionar e você não vai resolver esse problema só pelo pensamento sistêmico. Você resolve pela engenharia de processos, pela sequência. Quando se tem contextos restritos, conhecimento sequencial e resultados imediatos, o pensamento linear é imbatível. Quando se tem conhecimento mais amplo, sai-se do operacional e se passa ao estratégico, o pensamento sistêmico é importante. Há uns 25 anos, surgiu um livro chamado *O Ponto de Mutação*, de Fritjof Capra (*físico teórico austríaco, famoso por relacionar as leis da física moderna com as filosofias e pensamentos tradicionais*). Nesse livro, ele dizia que tinha chegado a vez do pensamento sistêmico. O ponto de mutação seria o abandono do modelo cartesiano e a passagem para o sistêmico. Isso cria uma distorção que até hoje existe. Na década de 1960, o professor Edgar Morin foi uma das primeiras pessoas a dizer que não pode ser tão simples assim. Não é pegar uma coisa e jogar fora e pegar outra.

Na história da humanidade, o pensamento sistêmico é uma novidade ou uma retomada? Uma retomada. O pensamento sistêmico surgiu no século VI antes de Cristo, no tempo dos pré-socráticos. Nessa época, criou-se o conceito de *physis*, que se interpreta erroneamente como "natureza". *Physis* é o conjunto de tudo aquilo que existe e das relações entre tudo o que existe, é o mundo inteiro, é o universo. O pensamento sistêmico é uma retomada da *physis*. Edgar Morin disse: quando você tiver de pensar de maneira linear, você deve pensar. Quando tiver de pensar de maneira sistêmica, você deve pensar. Estamos profundamente condicionados a pensar só de maneira linear, ainda hoje. Isso é um unilateralismo que conduz a resultados como essa crise que nós estamos vivendo, e as providências que estão sendo apresentadas são todas lineares. A crise não é só econômica, é de pensamento. Quando você tem, de um lado, o pensamento linear e, de outro, o sistêmico, e você precisa trabalhar os dois, existe uma série de métodos e técnicas a cujo conjunto se dá o nome de pensamento complexo. A BSP (*Business School São Paulo*) é a primeira escola da América Latina a criar uma disciplina de pensamento complexo.

Para discutir sustentabilidade, vale o pensamento sistêmico ou o complexo? O complexo. Exemplo: você precisa de US$ 785 bilhões para injetar na economia mundial. Essa providência pertence ao âmbito linear. Mas o que vai acontecer com isso? É preciso trabalhar o operacional e o estratégico e a qualquer momento você tem de estar preparado para pular de um lado para o outro. Uma pessoa só é capaz de fazer isso? Dificilmente. Você precisa de equipes de pessoas com a cabeça mais linear, que trabalhem com planilhas, com o operacional, e precisa de pessoas mais estrategistas e imaginativas. As duas são importantes. O desafio agora é uma maneira de colocar isso na prática, o que encontra grande resistência. Levamos anos para introduzir isso na escola. Alguns alunos dizem: "Mas por que você está falando isso? Isso é óbvio". E outros dizem: "Não, não, isso não é óbvio, eu quero saber mais". Existe um número de pessoas, que está entre 10% e 15%, que têm a cabeça integradora. Para elas, isso é intuitivo, não precisa explicar. Outras não aprendem de jeito nenhum, é a ponta cartesiana. E existem outros que aprendem.

> "O darwinismo é o pensamento complexo em ação. Por exemplo, como podemos nos adaptar para sobreviver à toda turbulência do mercado?"

Isso é uma estatística? É. De 10% a 15% da população americana – isso foi estudado lá. São as chamadas pessoas integradoras, têm o pensamento naturalmente assim. Mas isso é fácil de aprender. O difícil é chegar na empresa e no outro dia pôr em prática, porque as empresas trabalham no lado linear. Só que, nos últimos dez anos, cresce o número de empresas interessadas em fazer isso.

Se o pensamento complexo é tão antigo, por que se perdeu? Por causa de Platão, Sócrates e Aristóteles. A filosofia deles eliminou tudo isso e colocou a separação entre o sujeito e o objeto. Ou seja, o observador é separado daquilo que observa. E como Sócrates, Platão e Aristóteles foram filósofos fundamentais, e a nossa tradição é a grega, vivemos todos esses anos desse jeito. A emergência dos computadores pessoais e da internet veio mostrar que as interações dos mercados, das pessoas, dos seres vivos, não são lineares. As interações humanas são em rede, são sistêmicas. A atitude objetiva é possível. Mas, na realidade, estamos dentro do processo que observamos.

Já foi dito que estamos vivendo a era do individualismo. O senhor concorda? Isso está relacionado com a preferência pelo pensamento linear? Sim. A época do individualismo não começou agora, evidentemente. Ela começou há muitos e muitos séculos, quando fomos abandonando as culturas tribais e entrando nas sociedades e, depois, com o capitalismo, em que as sociedades começaram a se tornar administradas. O dinheiro começou a se tornar administrável e criou-se aquilo que se chama de gestão da desconfiança. O que é um cartão bancário? É um sistema de gestão da desconfiança. A primeira coisa que se aprende é "não mostre a sua senha para ninguém", "não aceite a ajuda de estranhos", "olhe para os lados antes de entrar". É como se você vivesse cercado de feras, e acabou sendo verdade, porque se você trata as pessoas como feras elas se comportam como feras. O individualismo veio desse capitalismo como exclusão do outro. Caminhamos agora para uma mudança de modelo mental e todos os bancos estão falando nisso. Capitalismo com sustentabilidade, com gestão ambiental, com responsabilidade social. Isso é uma necessidade gerada pelos danos do capitalismo predatório e do comunismo, que também é uma forma de governo altamente predatória. As consequências desse modo de vida estão levando a uma desindividualização progressiva, mas há de se convir que, após séculos e séculos de medo, fica muito difícil passar a confiar nas pessoas. As pessoas são más, mas as pessoas são boas. Tudo depende de como você as trata, de como você trata a gestão da sociedade.

O individualismo só tem uma concepção negativa? Não, tem uma concepção positiva. Quando você está no avião, por exemplo, e está escrito que, quando cair a máscara de oxigênio, primeiro ponha em você. Porque, se você não estiver bem, como vai ajudar os outros?

Existem análises que associam o individualismo na pós-modernidade ao fim das ideologias, e da ideia de massas. Esse despertar para a diversidade de convicções e de lideranças pode ser visto como positivo? Pode. O que você chama de pós-modernidade é o capitalismo globalizado, cujos resultados estamos vendo agora. Na modernidade há três grandes narrativas: o freudismo, o marxismo e o darwinismo. Essas narrativas eram como evangelhos de grande penetração, cuja finalidade era explicar às pessoas como o mundo funciona. Hoje, na pós-modernidade, que podemos arbitrariamente dizer que começou com os computadores pessoais, quer dizer, meados da década de 60, essas grandes metanarrativas da modernidade entraram em decadência, mas o darwinismo está em ascensão. O darwinismo é o pensamento complexo em ação. Por exemplo, como nós podemos nos adaptar para permanecer vivos diante da turbulência do mercado? A primeira coisa é tornar-se apto para viver melhor. Como fazer essa interação entre competição e cooperação? Para isso, é preciso mudar o capitalismo da pós-modernidade, porque é predatório. Ou seja, para que alguém ganhe, alguém tem que perder. Por que não alguém ganhar menos para deixar um pouco mais para outros? É esse o

dilema em que nós estamos. Na pós-modernidade não existem narrativas de grande alcance que digam como a gente deve fazer. A narrativa freudiana é determinista: somos determinados pela sexualidade, e só pela sexualidade. Na época de Freud, com a repressão daquela época, isso poderia ser visto dessa forma. Hoje isso não existe mais. Darwin não diz que a sobrevivência é do mais forte, embora essa palavra esteja na Teoria da Evolução. Darwin diz que a sobrevivência é do mais apto. Se a sobrevivência fosse a dos mais fortes, os dinossauros estariam aí. Quem são os mais aptos? Os insetos e as bactérias que, fisicamente, são os mais fracos. Isto é o que nós temos que aprender: como sobreviver fazendo um bom relacionamento conosco, com os outros e com o mundo natural. As narrativas hoje são pulverizadas para fazer com que as pessoas se reúnam para conversar e decidir seus próprios destinos. É o que o Edgar Morin chama de "comunidade de destino". Agora nós temos que inventar narrativas de coparticipação. As grandes lideranças hoje são participativas.

Sobre aliar competitividade e cooperação, como isso se traduz na educação? Sobretudo em uma escola de negócios que pressupõe a competitividade. Pressupõe, claro. Exemplo: no mundo animal, não existe a cooperação separada da competição. Os animais competem quando precisam e colaboram quando precisam. Quando uma leoa ataca uma zebra e a mata, faz uma ação predatória. No entanto, ela sempre deixa comida para uma leoa mais velha também, porque instintivamente sabe que, quando tiver aquela idade, vai depender disso. Em Economia, a competência é igual à cooperação vezes a competição. Se você for só competidor, cedo ou tarde achará alguém melhor que vai tirá-lo do mercado. Se for só cooperador, também. A competência é competir quando for necessário e cooperar quando for necessário. Como isso se traduz na educação? Na prática, não existe mais aula em que o professor chega lá e ensina, e os alunos olham passivamente. Aqui se coloca um caso, uma história, ou exemplo durante a aula e aquilo é discutido. A aula é feita por todo mundo. Por que isso é bom? Porque é isso que ele vai precisar fazer no outro dia na empresa. A empresa não vai perguntar em qual livro ele leu isso. O chefe dele vai dizer: resolva este problema. Então isso não existe mais, como os americanos dizem, *by the book*. A psicanálise era *by the book*, o marxismo era *by the book*, eram evangelhos.

No plano geral da educação, o senhor acha que a sociedade contemporânea está formando indivíduos com que perfil? Predatório e competitivo para um mundo que não vai existir mais depois desta crise. A economia tem uma parte social e uma financeira. A equação da economia é essa. A parte social da economia fornece dinheiro para o mercado por meio do trabalho das pessoas, e esse dinheiro volta para o social por meio dos impostos. Se você tiver uma economia só social e o dinheiro ficar com o poder, como foi feito na União Soviética, chega-se a uma equação insustentável, porque é unilateral. Se fizer uma economia só financeira, como a da economia globalizada, chega-se também a uma equação insustentável. A equação só funciona se os dois termos se alimentarem mutuamente. Isso está sendo compreendido da pior maneira: pelo bolso. As pessoas estão perdendo o emprego. As empresas querem profissionais competitivos, não competentes. Até agora.

> "Competência é igual a cooperação vezes competição. Mas as empresas ainda querem profissionais competitivos"

O senhor se refere ao mundo de modo geral ou só ao mundo dos negócios? No plano geral. Antigamente você entrava na escola para aprender algo. Agora, você entra na escola primária porque é obrigatório. E entra na escola secundária para passar no vestibular.

O pensamento complexo é pertinente só para adultos? Não. Poderia e deveria entrar nas bases da educação, mas não entra porque a educação fundamental está na mão dos governos. E esse sistema de pensamento prevê outro tipo de liderança, que não é o da liderança política que nós temos agora, do tipo eu sou situação, você é oposição. Para que eu ganhe, você tem de perder, e vice-versa. Como é que um sistema político vai implantar na escola fundamental um tipo de educação que o conteste em suas próprias bases? Não vai. Mas na economia vai. É por isso que o lugar ideal para colocar o pensamento sistêmico e complexo é numa escola de negócios. Porque essa escola prepara pessoas para fazer o que as empresas querem. O que elas querem? Resultado. E para dar resultado, no mundo de hoje, não vai mais valer a mentalidade predatória. O número de pessoas que começa a perceber isso é muito grande. O Fabio (*Barbosa, presidente*), do Banco Santander, é uma das pessoas que estuda esse assunto. É o primeiro banco que é comprado (*Real*) e o presidente continua. Continua porque sabe para onde vai a economia do futuro.

Então, temos motivos para otimismo? Não, não sou otimista, nem pessimista. Eu observo as coisas, nós temos motivos para observar. Agora, que está havendo alguma coisa nessa direção, está, com certeza. Essas coisas não mudam tão rapidamente. Porque as pessoas pensam: "Eu estou fazendo assim, e sempre deu certo; logo, vou continuar assim". Mas agora temos uma razão muito forte para dizer que não está dando mais certo. Não está dando certo em nenhuma área e em lugar nenhum.

A humanidade está exposta pela primeira vez à possibilidade do seu próprio fim, por conta das mudanças climáticas. As pessoas podem se tornar mais conscientes, unidas em torno de um projeto comum de longo prazo, mas por outro lado existe a possibilidade de as pessoas ficarem mais individualistas, mais pragmáticas, e com foco de curto prazo. Em mudança climática você pode ter uma atitude hedonista de dizer: "Eu vou me divertir e aproveitar a vida enquanto dura". Mas como é que você vai aproveitar a vida agora? As possibilidades de fazer qualquer coisa estão muito limitadas. As pessoas estão com muito medo. Você vai comprar uma casa? Um carro? O que você vai comprar agora? Não é melhor deixar o dinheiro na poupança? Num momento de crise, é preciso não gastar em nada que não seja essencial. É o que as pessoas estão fazendo. E estão fazendo porque estão pressionadas a isso.

Esse cenário de incerteza e insegurança faz com que as pessoas se tornem mais colaborativas? Faz. Da mesma forma que as pessoas dão comida e dinheiro quando há uma enchente, como aconteceu há pouco em Santa Catarina. Toda catástrofe leva a esse efeito, que as pessoas se juntam e começam a colaborar. Antigamente, uma catástrofe era uma coisa excepcional. Hoje em dia as catástrofes ocorrem quase que em série. Volte um pouquinho para o episódio do tsunami, e veja que as grandes turbulências vêm acontecendo com grande regularidade. Isso cria um mecanismo de alerta, porque as pessoas não sabem quando vai ser a próxima. Choveu, fica todo mundo preocupado. Guerra, crise disso, crise daquilo. Uma pessoa predatória e maligna como George Bush, por exemplo, ele teve alguma coisa de bom para mostrar às pessoas: "Como não se deve fazer as coisas". Se não fosse o Bush, uma pessoa como o Obama jamais teria entrado na Presidência dos EUA. Político jovem, negro, pouco experiente, ninguém sabia quem era, e de repente aparece. E, como a situação estava muito calamitosa, deram ouvidos a ele. Essas catástrofes em série estão permitindo que a gente faça isso. Como estão todas juntas, então nós nos juntamos também. Isso é que é o pensamento complexo. Juntar-se, para fazer uma rede de ajuda mútua a fim de resolver um problema sério, na linguagem do pensamento complexo chama-se auto-organização. O sistema se organiza sem precisar de nenhum comando externo.

No Brasil a gente tem muitos exemplos disso... Nossa, o Brasil é cheio disso! O Brasil é um dos países do mundo que podem dar aula disso para qualquer um. Apesar da "predatoriedade" dos governos, o povo brasileiro faz isso. Uma escola de samba é um exemplo clássico de auto-organização. Não pergunte como foi feito, porque ninguém vai saber dizer. Ninguém precisa dizer o que fazer. Três caras descobriram isso em termos políticos: Gandhi na Índia, Martin Luther King nos EUA e Nelson Mandela na África do Sul. Mandela ficou 27 anos preso e toda aquela coisa do fim do *apartheid* foi feita de dentro da prisão. Sabem como? Ele tirava a carga da caneta, enrolava o papel escrito com o discurso, colocava dentro e os visitantes saiam com a caneta no bolso. Um guarda da prisão o chamou e disse assim: "Esse método é bom, mas é pouca coisa. Nós vamos colocar isso dentro das hortaliças". Tinha uma horta na prisão, e o produto era vendido na Cidade do Cabo. Então, os próprios guardas brancos enfiavam toda aquela papelada no meio das hortaliças. Sabe quem pediu aos guardas para fazerem isso? Ninguém. Como Gandhi era advogado, resolvia os problemas legais dos guardas dentro da prisão. Logo ficou muito claro: "Esse cara colabora com a gente, então vamos colaborar com ele". Foi assim. Gandhi dizia que, quando a auto-organização se torna patente, não precisa mais de liderança, porque a liderança se torna disseminada. O poder se torna difuso quando a causa é compartilhada. A campanha do Obama foi feita nessa base, a da auto-organização. O dinheiro dele veio pela internet. Nenhum candidato conseguiu tantas doações. As pessoas individualmente davam pouco, mas junta-se aquela população toda, vira uma montanha de dinheiro. A manifestação mais óbvia do pensamento complexo é a auto-organização. Os sistemas vivos se auto-organizam para se adaptar. Se você não atrapalhar, ou atrapalhar pouco, as coisas funcionam. É lógico que tem que ter liderança, mas não aquela autoridade única ditatorial que é a única pensante.

> "O fenômemo da auto-organização, o juntar-se para fazer alguma coisa, é um grande antidepressivo"

O local onde as pessoas moram, se ele é muito frio ou muito inóspito, induz as pessoas a serem mais colaborativas? Induz, sim. As sociedades tribais tradicionalmente prosperaram em locais onde o ambiente era mais duro, mais inóspito. E as sociedades nas quais o ambiente era mais amigável foram mais individualistas. O Brasil é um país muito individualista. Porque aqui tradicionalmente as coisas são mais fáceis, a natureza é mais pródiga.

Como psiquiatra, qual é, na sua opinião, o mal do século? É a ansiedade? É a depressão.

Por quê? A depressão é a sensação de impotência. Então, o cara chega no consultório e diz que não consegue resolver as coisas sozinho. E eu digo: "Mas quem está te obrigando a resolver sozinho?" Todos têm medo de pedir ajuda, qual o problema de pedir ajuda? As pessoas ficam perplexas, mas claro que se deve pedir ajuda.

Depressão é a fadiga de si mesmo? A definição psiquiátrica da depressão é a baixa ou perda das apetências. Não é tristeza. É não ter vontade de fazer as coisas. Que coisas? Tudo. Então é isso, estou enfastiado de mim mesmo e não vou fazer mais nada.

E por que agora a depressão é o grande mal? Porque as pessoas são muito individualistas e acham que podem resolver tudo sozinhas. Não lhes ocorre pedir ajuda. O fenômeno da auto-organização, o juntar-se para fazer alguma coisa, é um grande antidepressivo. Quanto mais isolado e auto-referente você fica, mais deprimido se torna. ZZZ