

# Interdependência: um pressuposto básico para a construção de valores humanos\*

José Affonso\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. As visões macro e micro; 3. A visão organizacional; 4. A fragmentação; 5. A aprendizagem da interdependência; 6. Reflexões finais.

**PALAVRAS-CHAVE:** trabalho em equipe; relações humanas; interdependência.

Este artigo discute a importância crítica da interdependência e do uso do trabalho em equipe para o desenvolvimento de valores humanos, de organizações humanas e do gerenciamento sustentável da Terra. Ele prioriza o cultivo e a alimentação desse espírito em relação ao GQT, à reengenharia, à administração estratégica e demais instrumentos gerenciais. Sem negar a necessidade prática da hierarquia, da especialização e da disciplina, afirma ter sido a ênfase em tais características o que agravou a fragmentação no interior das organizações, agindo contra o trabalho interdependente, reduzindo a sinergia e, conseqüentemente, a eficácia no alcance dos objetivos.

## **Interdependence: a basic requirement for the construction of human values**

This paper discusses the critical importance of interdependence and the use of teamwork for the development of human values, human organizations and the sustainable management of the Earth. It gives priority to the cultivation and nourishment of this spirit, in relation to TQM, reengineering, strategic management, and other managerial tools. Although it does not deny the practical need for hierarchy, specialization and discipline, it argues that the emphasis on those characteristics has aggravated the fragmentation within the organizations, acting against interdependent work, reducing the synergy and, consequently, the effectiveness in reaching goals.

---

\* Artigo recebido em maio e aceito em jun. 1998.

\*\* Diretor-geral da FGV

## 1. Introdução

Através dos séculos, o homem tentou transformar-se principalmente buscando ajuda de um poder sobrenatural (um deus): fora dele, através da prece, e dentro dele, pela meditação. Sequer milhares de anos foram suficientes para transformar a grande maioria dos seres humanos.

Nossos últimos 20 anos de trabalho de consultoria revelaram que os objetivos e metas dos clientes são atingidos de modo mais efetivo através do desenvolvimento de um processo de trabalho em equipe. Além disso, o número de indivíduos que se transformaram durante e após o processo foi realmente surpreendente. Por transformação entendemos novos modos de ver as coisas, de ver a vida, questionando velhos paradigmas e melhorando o relacionamento com os outros e com a natureza. Este é o primeiro passo no processo de transformação. Um estudo abrangendo um período de 15 anos mostrou que cerca de 50% dos participantes se transformaram de alguma forma no decorrer do processo e outros 30% se transformaram depois de vivenciarem o processo.

Por que será que tais transformações ocorrem durante o processo de trabalho em equipe? Poder-se-ia dizer que a interdependência é o fator preponderante para alcançar metas mais elevadas, resultando daí um fato importante no processo individual de transformação. Considerando que Deus está dentro de cada um de nós, uma relação interpessoal produtiva — baseada no pressuposto de que todos neste planeta são interdependentes — poderia levar ao desenvolvimento de valores humanos latentes em cada um de nós.

A intenção, neste artigo, é criar uma consciência, entre os responsáveis por todos os tipos de instituição, acerca da necessidade de iniciar um processo que vise ao aperfeiçoamento das relações humanas, como uma prioridade, se possível mesmo antes da introdução de novos métodos de administração, como a qualidade total, a reengenharia e a administração estratégica. Como foi expresso por um discípulo do Tao: o homem errado com o método certo segue pelo mau caminho; o homem certo com o método errado segue pelo bom caminho.

A consciência acerca da interdependência possibilitaria que empresários/administradores dessem início a um novo processo de desenvolvimento humano, não apenas através de treinamento, mas também, e principalmente, através da educação no trabalho. O tipo de educação que está sendo buscado é aquele que revelará Deus no outro ser e em nós mesmos.

É essencial explicar o significado das palavras dependência e independência, do modo como são usadas neste artigo. Há sempre um elemento negativo *destrutivo* e um positivo *produtivo* nessas palavras. Quando quisermos fazer referência ao *elemento produtivo* nelas, isso será claramente mencionado. *Destrutivo* e *produtivo* são termos psicológicos usados por Erich Fromm.

A independência é uma situação tão neurótica quanto a dependência. Logo de saída, podem ser vistas como dois extremos de um *continuum*. Ambas contêm o mesmo sintoma de excesso: quer um excesso de “não dependo

de”, quer um excesso de “dependo de”. Na realidade, todos somos seres interdependentes, e sermos conscientes dessa interdependência nos possibilitará alcançar uma condição saudável e transformar-nos-á em adultos através da revelação dos valores humanos em nós.

A dependência e a independência são contextos nos quais os seres humanos não crescem. A interdependência é uma situação que nos levará a um estado de crescimento estável, a uma evolução individual e coletiva. A interdependência caracteriza-se pelo diálogo; na troca de experiências, o que é um fator relevante em nosso crescimento rumo a um *eu total*, somos levados a níveis mais elevados de consciência.

## 2. As visões macro e micro

Se adotarmos a visão macro, entenderemos o esquema cósmico em que tudo foi criado e funciona de maneira interdependente.

Não há dúvida de que o universo é um todo interconectado e de que nenhuma parte é mais importante do que as outras. As propriedades de cada parte são determinadas pelas propriedades das outras partes e pelas propriedades do todo, as quais, por sua vez, são influenciadas pelas propriedades das diversas partes. Em suma, essa é uma *interdependência sistêmica*.

Se adotarmos a visão micro, veremos as diferentes nações da Terra. Também veremos que dependência e independência constituem o modelo comum, aquele que sairá de moda no futuro próximo.

A independência leva a um *comportamento neurótico*, no caso daquelas nações que fecham suas portas em nome de serem auto-suficientes. Ninguém neste mundo pode ser verdadeiramente auto-suficiente; uma vez que tudo e todos são interdependentes: toda nação depende não apenas de si mesma, mas também de outras nações. O conceito produtivo de independência é muito claro: ele não aceita qualquer interferência de outras nações. Cada nação deveria ter sua própria autodeterminação na interdependência global. Independência produtiva significa autodeterminação e não *portas fechadas* para os vizinhos ou interferência em suas vidas. Até o momento, a maioria das nações tem dificuldade em entender que quanto mais interdependentes elas forem, mais produtivamente independentes serão. A independência produtiva de cada nação é proporcional à sua relação com as outras nações.

Os argumentos usados para a independência também valem para a dependência. A *neurose* da dependência é característica de nações que existem pela benevolência de outras nações; elas estão sempre esperando por favores de outras nações mais ricas. Tal dependência resulta numa doença difícil de curar: o subdesenvolvimento (como a pobreza e a miséria).

O conceito produtivo de dependência é o de troca, de uma inter-relação saudável. Cada nação pode ser dependente de outras em certos produ-

tos; se a interdependência for um valor dominante, todas elas crescerão complementando suas deficiências mútuas. A interdependência leva ao crescimento. Dependência produtiva significa uma troca saudável; não significa nem submissão a outra nação nem crescimento de uma nação apenas através de ajuda externa. Os governos têm dificuldade de julgar que, quanto mais interdependência houver, mais produtiva será a dependência. E, o que é mais importante, a decisão de uma nação de ser interdependente, independente ou dependente é uma decisão autodeterminada, livre da pressão de outras nações. Isso capacita diferentes nações a avaliarem a evolução de seus povos, pois quanto mais interdependentes forem mais evolução demonstrarão.

### 3. A visão organizacional

Passando das nações às organizações, nossa análise revela muitas analogias. No caso das organizações, dependência ou independência significam o mesmo comportamento prejudicial à sua *saúde*. A independência de uma organização resulta numa visão estreita do futuro e num conhecimento limitado de seu negócio ou de seu campo de informação. Em ambos os casos, há um declínio na qualidade não apenas de seu planejamento estratégico, mas também de sua operação. A organização independente tem probabilidade de se arruinar por falta da interação necessária com o meio em que atua.

O conceito de *interdependência* dá origem à noção de uma visão sistêmica em que cada organização depende não só das demais como também do mercado no qual opera. A interdependência fortalece não apenas as organizações integradas, mas também o mercado a que elas pertencem.

A *independência* produtiva de uma organização é seu autodesenvolvimento, através das atividades de P&D de seus produtos e serviços e através do treinamento e do desenvolvimento de seus empregados.

A *dependência* produtiva baseia-se numa troca com outras organizações para suplementar as deficiências mútuas, como numa rede, que aumenta a força do mercado e da nação.

Para uma visão mais detalhada, analisemos a estrutura das organizações. A independência de um departamento ou de um setor é a principal causa de enfermidade organizacional. Isso porque, em uma organização, o funcionamento de cada parte é complementado pelas funções de outras. Um órgão independente é um absurdo organizacional. A dependência de um departamento ou de um setor é igualmente danosa para a saúde da organização, uma vez que as pessoas não têm a oportunidade de desenvolver seu potencial criativo durante o trabalho. A interdependência entre os órgãos de uma organização fortalece não apenas os órgãos, mas também a própria organização. Só através da interdependência as pessoas da organização têm realmente a oportunidade de desenvolver valores humanos e criar um melhor

clima organizacional. Isso leva, sem dúvida, a um melhor uso dos recursos partilhados, a uma considerável economia e a lucros mais elevados.

A independência produtiva de um departamento ou de um setor representa um passo em seu crescimento como uma parte do todo, levando-se em conta que, se uma parte é fortalecida, o todo será mais produtivo e mais efetivo. A dependência produtiva de um departamento ou de um setor refere-se à interação em que as deficiências de cada um são compensadas pela força do outro, sem submissão a esse outro.

#### 4. A fragmentação

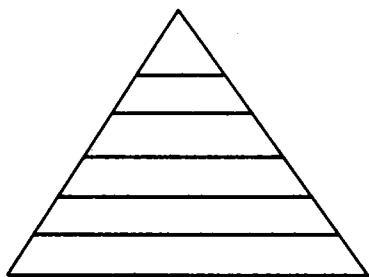
Por que as pessoas encontram dificuldade em estabelecer trocas com as outras através de um modo interdependente? Não deveria ser assim, uma vez que o homem é um ser social, além de gregário. Nossa explicação remonta a 90 anos, num tempo em que estavam surgindo, na sociedade industrial ocidental, teorias da administração científica.

Em torno de 1900, Wilson (1948) apresentou algumas visões iniciais sobre administração e, alguns anos mais tarde, Taylor (1947) e Fayol (1947) implementaram a administração científica. A análise das teorias e da prática da administração científica revelou dois componentes estruturais que tiveram uma influência fundamental no comportamento.

- ▼ Os níveis de poder que, por quase um século, aumentaram verticalmente, às vezes para mais de 10 níveis! Hoje, pelo menos, essa influência está sendo reduzida, devido aos resultados nocivos que foram observados nas organizações: isso possivelmente se deu em razão do uso indevido do poder de comando pela maioria dos atores no topo de todos os níveis e também em razão da perda de significado na maioria das comunicações verticais (figura 1).

Figura 1

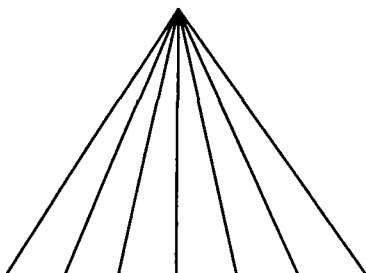
#### Níveis de poder



- ▼ A divisão por especialização que, em algumas grandes empresas, excede 10 campos de conhecimento. Cuidados especiais deverão ser tomados para os males daí provenientes: o uso indevido do poder do conhecimento e a perda de clareza nas comunicações horizontais (pelo uso de jargões semânticos próprios de cada especialidade e que tornam difícil sua decodificação — figura 2).

Figura 2

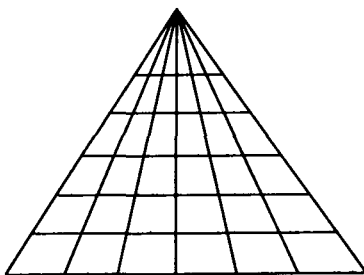
### Setores de especialização



- ▼ Esses dois componentes estruturais levaram à fragmentação nas organizações (figura 3).

Figura 3

### Fragmentação organizacional



Décadas de fragmentação organizacional nos levaram a uma conseqüente fragmentação nos relacionamentos no trabalho. Isso nos conduz a um estado neurótico no local de trabalho: a neurose da dependência ou da independência em nossas relações interpessoais.

Nessa situação, tendemos a perceber tudo em separado: a mente da matéria, o observado do observador, a natureza do homem, o sujeito do objeto. Preferimos a ação individual e encontramos dificuldade na interação humana. Essa prática no local de trabalho leva à recusa de ajudar nossos pares que estão enfrentando problemas em sua esfera de atividades, porque acreditamos estar interferindo em seus problemas ou porque pensamos que a pessoa *invadida* pode sentir-se incompetente.

Considerando que as organizações são um amálgama de pessoas formando o corpo organizacional, pode-se dizer que a maioria das organizações está doente pela falta de um comportamento interpessoal produtivo. Isso resulta em ineficiência organizacional, quer aumentando gradualmente seus custos, quer reduzindo seus lucros, ou ambos.

É importante enfatizar o foco de nossa presente análise: o paradigma mecanicista resultante da fragmentação que, internalizado, impediu nossa evolução durante esse período. Certamente não nos opomos à hierarquia, à disciplina e à especialização. Todavia, a falta de consciência acerca de como usá-las de forma humana e produtiva pode impor limitações à nossa transformação e capacidade de enfrentar novas realidades.

## 5. A aprendizagem da interdependência

A reversão do comportamento fragmentado inconsciente é uma meta de todos os humanistas dentro das organizações. Como resultado, há 15 anos foi feita uma tentativa de estudar de que modo melhorar as inter-relações das pessoas nos locais de trabalho, e como chegar a isso de forma não-manipuladora. Após 15 anos de prática, foram observados dois pré-requisitos básicos da aprendizagem da interdependência nas organizações.

### *Desenvolvimento da construção de equipes*

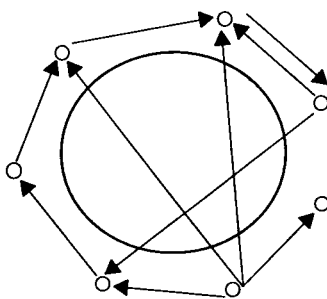
Desde 1935 são publicadas teorias sobre grupos. A teoria do campo, de Kurt Lewin (1951), revelou a pesquisa na busca do uso efetivo da estrutura da equipe, não apenas com o propósito de terapia, mas também para seu uso como a menor célula de aprendizagem organizacional. Likert (1961), em seu livro, descreve detalhadamente os resultados de suas descobertas acerca da eficácia dos trabalhos da equipe. O trabalho de Gordon e Howe (1977) exerceu um enorme impacto sobre as organizações americanas. Desde então, foram feitos inúmeros esforços para ampliar o uso de equipes no cenário dos negócios.

O uso de equipes, contudo, não estava claro quando foi pela primeira vez teorizado por estudiosos dos EUA após os anos 50. Ele alcançou o seu auge

no milagre japonês dos anos 70. Equipes coesas têm mais probabilidade de alcançar melhores resultados do que indivíduos separadamente: “Nenhum de nós é tão brilhante quanto todos nós juntos”. Equipes coesas apresentam uma sinergia que significa que o resultado de sua ação conjunta é maior do que a soma dos resultados das ações individuais. Os participantes da equipe precisam desenvolver características comportamentais como falar com sinceridade, ouvir com atenção e ser breve, as quais são básicas num diálogo. Tais características tornarão os participantes das equipes conscientes dos valores éticos nas relações humanas. Essa interdependência de pessoas no desenvolvimento da equipe levou a resultados organizacionais espetaculares. Peters e Waterman (1982) observaram que as organizações mais lucrativas usavam teorias da construção de equipes em suas atividades diárias (figura 4). Por que, então, a construção de equipes não é usada de modo mais intensivo? Como obter sinergia e coesão de uma equipe? Será que isso depende da cultura?

Figura 4

#### Dinâmica da equipe



Seguindo Lewin, os estudiosos que trabalham em psicologia organizacional têm estado conscientes de que, em interação, as pessoas desenvolvem um campo dinâmico que pode ser observado. Se observada, essa dinâmica do campo permite que o profissional intervenha e aperfeiçoe-a. Isso não foi tentado antes numa organização em atividade. O autor é precursor do uso das teorias de Lewin no trabalho, com resultados considerados excelentes.

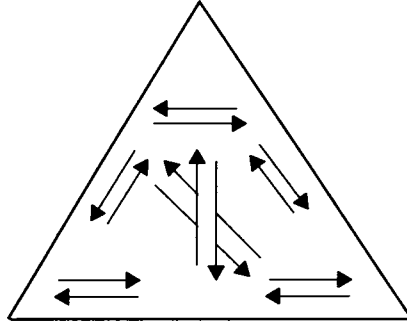
Esse campo dinâmico muda em resposta a influências internas e externas. Nossas observações indicam que ele é mais influenciado por fatores externos. As influências internas, na maior parte, provêm de crenças inconscientes individuais e egocentrismo. As influências externas podem ser diretas ou indiretas: as diretas devem-se ao controle autocrático sobre a equipe ou alguns membros da equipe; e as indiretas referem-se com frequência ao clima organizacional. Com base na observação da dinâmica do campo, podemos identificar quais fatores estão envolvidos e a extensão de sua importância na



sinergia da equipe. Em 15 anos de pesquisa ficou claro que a intervenção profissional nessa área melhora substancialmente o resultado de qualquer tarefa no cenário organizacional (figura 5).

Figura 5

### Dinâmica organizacional



### **Processo criativo para melhorar a interdependência**

O homem é um ser social e altamente criativo. No desenvolvimento de equipe a primeira premissa é alcançada.

Vimos que as metodologias de administração criativa não são efetivamente usadas por toda a organização. Deveriam ser, já que a criatividade é a base da inovação. A utilização limitada dessa extraordinária capacidade humana deve-se à educação, particularmente aos programas de educação em administração. Poucas universidades de administração de empresas ensinam a desenvolver a criatividade. Mesmo quando os executivos conhecem o processo, a estrutura organizacional não lhes permite implementar seu conhecimento, devido à falta de cultura criativa. Foi isso o que aconteceu com o método do *brainstorming* desenvolvido por Alex Osborn (1953). Devido à cultura mecanicista e imediatista, os executivos ou não seguem todos os passos necessários ou não seguem todo o conteúdo de cada passo. Apesar disso, dizem usar o *brainstorming*, o que não é verdade. Uma vez um diretor executivo de uma multinacional disse que o *brainstorming* era um método em que todos diziam o que queriam, sem crítica dos outros — um total absurdo.

Os passos principais de um processo criativo são:

- ▼ coleta de informações;
- ▼ interpretação de dados e fatos;

- ▼ incubação;
- ▼ geração de idéias;
- ▼ análise, seleção e julgamento de idéias;
- ▼ decisão sobre a melhor alternativa;
- ▼ supervisão durante a implementação.

A mera leitura dessa lista dá a impressão de que se trata de um processo muito simples. Todavia, na prática cotidiana, esses passos não são seguidos fielmente. Alguns executivos dizem: “É muito desperdício de tempo”, “Não precisamos de tanto trabalho, já sabemos qual é a melhor solução”, “Para que tanta informação?”, “Pensamento metafórico? Isso é loucura”.

O uso sistemático da criatividade é um processo educativo. Segundo John Ruskin (Minicucci, 1982), “educar não é ensinar às pessoas o que elas não sabem, mas torná-las conscientes do que deveriam fazer e não estão fazendo”. Esse é um grande passo em direção à excelência organizacional.

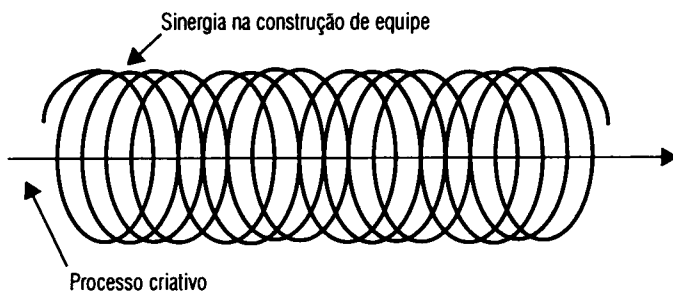
O modelo educacional que criamos para desenvolver a criatividade pode ser metaforicamente representado por um eixo envolvido por um campo magnético.

O eixo é a representação gráfica de um processo criativo — com seus passos — para alcançar objetivos e metas organizacionais. A eficiência desse eixo depende de seu material de construção, isto é, dos passos do processo criativo. Cada passo tem de ser executado fielmente e na ordem estabelecida.

O campo magnético é a representação gráfica da sinergia que surgirá após o desenvolvimento de equipe. Como acontece no caso de um verdadeiro campo magnético, esse campo potencializa o eixo. O mesmo vale para o processo criativo, que se torna potencializado com a sinergia de equipe. Foram alcançados resultados impressionantes através da aplicação desse modelo (figura 6).

Figura 6

### Integração estratégica



## 6. Reflexões finais

É importante repetir quanto às organizações o que foi dito no caso das nações: a decisão de ser ou não interdependente deveria ser autodeterminada, livre de pressão e de força externa. Infelizmente, no caso das organizações, uma organização independente ou uma organização dependente não mais existirão no futuro. Por outro lado, o nível de evolução da organização pode ser medido por seu grau de interdependência.

O padrão inflexível de pensamento do Ocidente que dominou nossas crenças inconscientes desde tempos remotos, e que foi reforçado nos últimos 300 anos da era industrial, força-nos a adotar atitudes extremas de dependência ou independência. Daí ser quase impossível conviver bem, de modo interdependente, com nossos vizinhos.

A dependência e a independência resultarão numa relação destrutiva entre nações, organizações ou pessoas. Não haverá evolução. A interdependência abrange tanto a dependência produtiva quanto a independência produtiva. A interdependência cria condições que levam à evolução dos fatores humanos dentro do ser humano.

Até o momento, a humanidade tem mostrado profundos sintomas de desequilíbrio em seu esforço para alcançar a interdependência e desenvolver seus valores humanos. Isso provavelmente se deve à influência da sociedade industrial ocidental, que concentrou grande atenção no conforto e no lazer, mas promoveu a competição, a violência e a inveja. O conceito de interdependência não é sinônimo de *economia global*, um subproduto da era industrial, que garante riqueza para alguns grupos privilegiados, à custa da grande maioria das pessoas pobres deste planeta.

Espera-se que a Era de Aquário represente um passo importante em nossa evolução, devolvendo-nos nossos valores mais preciosos, tais como fé, humildade, gratidão; além de generosidade, perdão e paciência por parte dos mais fortes, e obediência, respeito e confiança por parte dos mais fracos.

Peter Senge (1990) afirma que “estamos chegando a uma era de interdependência”.

Nós acreditamos estar passando por três fases interconectadas de evolução:

- ▼ dependência — estágio inicial de evolução caracterizado por medo, necessidade de proteção e agressão.
- ▼ independência — estágio atual de evolução, caracterizado por danos à natureza, auto-suficiência, egoísmo e vaidade.
- ▼ interdependência — evolução no terceiro milênio; haverá integração entre religiões, nações e povos na Terra; será um grande passo em direção ao ponto ômega.

Apesar de a interdependência não ser tudo, estamos certos de que é um grande passo em direção ao desenvolvimento de valores humanos.

### Referências bibliográficas

- Fayol, Henri. *General and industrial management*. London, Pitman, 1947.
- Gordon, William I. & Howe, Roger J. *Team dynamics in developing organizations*. Du-  
buque, IA, Kendall-Hunt, 1977.
- Lewin, K. *Field theory in social science*. São Paulo, Pioneira, 1951.
- Likert, Rensis. *New patterns of management*. New York, McGraw Hill, 1961.
- Minicucci, A. *Dinâmica de grupo*. São Paulo, Atlas, 1982.
- Osborn, Alex F. *Applied imagination*. New York, Charles Scribner's Sons, 1953.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. *In search of excellence: lessons from America's best run com-  
panies*. New York, Harper & Row, 1982.
- Senge, Peter. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New  
York, Doubleday Currency, 1990.
- Taylor, Frederick Winslow. *The principles of scientific management*. New York, Harper and  
Brothers, 1947.
- Wilson. The study of administration. In: Seckler-Hudson, C. (ed.). *Process of organization  
and management*. Washington, D.C., Public Affairs Press, 1948.