

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CEL AV ARTHUR ALEXANDRE GENTIL TONELI

O MITO DA CAVERNA E A FORÇA AÉREA BRASILEIRA
Indícios da carência de uma visão holística

Rio de Janeiro

2023

1 INTRODUÇÃO

Há muito tempo, Platão nos deixou um legado. Por meio de uma parábola, conhecida como o mito da caverna, aquele filósofo grego ergueu o palco para muitas analogias, entre elas, a abordagem a ser apresentada neste ensaio.

O mito da caverna é um experimento mental da obra intitulada “A República”, escrito como um diálogo entre Sócrates e Glauco, para explicar a diferença entre as visões restrita e ampla da realidade.

Segundo a parábola, alguns homens viviam acorrentados dentro de uma caverna, sem poder mexer a cabeça, o que impedia que observassem o ambiente ao redor. Sentavam de costas para a entrada da caverna, onde havia uma fogueira numa posição mais elevada. Entre os habitantes e a fogueira, desfilavam objetos cujas sombras eram projetadas numa parede ao fundo da caverna e observadas pelos acorrentados. Os sons dos objetos ecoavam dentro da caverna e pareciam ser produzidos pelas sombras. Para aqueles homens, as sombras eram seres reais e constituíam a única e verdadeira realidade.

Numa segunda parte da parábola, pergunta-se o que aconteceria com alguém que conseguisse se libertar e sair da caverna. Esse afortunado teria a visão completa de sua realidade, compreendendo de forma holística os objetos dos quais só conhecia a projeção. Entretanto, caso retornasse à caverna para divulgar sua descoberta, seus olhos acostumados à luz ficariam momentaneamente cegos, levando seus companheiros a acreditar que sair da caverna é algo prejudicial, o que nunca deveria ser repetido por outra pessoa.

O mito da caverna não trata de uma simples mudança de perspectiva. Platão não está propondo que se olhe as sombras sob um novo prisma. O que está em questão é enxergar, por meio de uma visão holística, a realidade em que as sombras também estão inseridas. Nessa interpretação, o mito da caverna chega aos dias atuais, sendo repaginado numa nova metáfora: o pensar fora da caixa.

A caverna agora é chamada de caixa, um volume com dimensões bem definidas que separa a pessoa do mundo exterior. Ao pensar dentro da caixa, as ideias ficam restritas à parcela das coisas que cabem dentro desse recipiente. Pensar fora da caixa é sair da caverna e ver o mundo onde a caixa está inserida. É perceber que as ideias que existem na

caixa são apenas projeções de ideias maiores que só podem ser compreendidas numa visão holística da realidade.

Tudo isso pode parecer uma mera abstração, assunto para um debate filosófico confinado ao mundo acadêmico. Entretanto, os exemplos sempre estiveram disponíveis para qualquer observador atento ao fenômeno, razão pela qual o mito da caverna sobreviveu a tantos ciclos de interpretação do comportamento humano ao longo do tempo, culminando na versão simplificada do “pensar fora da caixa”. Nesse diapasão, trago minha contribuição ao debate.

Ao longo da carreira na Força Aérea Brasileira, também observei a manifestação do mito da caverna, identificado em diversas ocasiões que apontam a carência da visão holística nos diferentes níveis hierárquicos do oficialato. Essa percepção me acompanhou ao longo da vida, mantendo acesa minha curiosidade pela razão de sua existência e pelos males que causam ou poderiam causar em minha Instituição.

Assim, fui guardando lembranças e explicações, algumas mais sólidas do que outras, porém todas voltadas ao interesse sincero da busca por uma Força Aérea mais eficaz no cumprimento de sua missão.

As ideias aqui apresentadas não têm por objetivo desmerecer o trabalho das pessoas e organizações aludidas, pois acredito que todos são vítimas do mesmo processo vicioso, criado por fatores exógenos e mantidos pela falta de entendimento daqueles que se tornaram algozes de si mesmos.

Para melhor acompanhamento da minha linha de raciocínio, apresentarei inicialmente a transposição da filosofia para a ciência, mais especificamente, uma síntese de minha compreensão sobre a psicologia da Gestalt, no que tangencia os exemplos a serem examinados. Em seguida, explorarei a atividade aérea como o nascedouro da miopia holística, em nível de oficial subalterno. Após, tratarei da visão estreita de um grupo de oficiais superiores que se dedicavam ao planejamento organizacional. Como último exemplo, abordarei a institucionalização da falta da visão holística no organograma de uma organização. Por fim, sintetizarei as observações parciais numa conclusão que pode contribuir para fazer da visão holística uma nova cultura organizacional.

2 DESENVOLVIMENTO

Existe uma expressão que saiu da psicologia da Gestalt, assunto tratado como ciência, e chegou ao senso comum: “o todo é mais do que a soma das partes”. Essa afirmação é convincente, porém imprecisa. O mais correto, como aceito no mundo acadêmico, é que “o todo é algo diferente do que a soma das partes”. Isso parece um pequeno detalhe de redação, mas tem grande impacto nos exemplos a serem examinados.

Para ilustrar a diferença, façamos uma experiência mental com a parábola indiana dos cegos e o elefante, adaptada ao presente debate.

Seis cegos que não sabiam o que era um elefante aproximam-se do animal para entender do que se trata. O primeiro apalpa a lateral do corpo e diz que é um muro. O segundo toca o chifre e infere que seja uma lança. O terceiro segura a tromba e relata que é uma cobra. O quarto segura a perna e conclui que é um tronco de árvore. O quinto toca a orelha e afirma que é um leque aberto. Por fim, o sexto segura a cauda e diz que é uma corda.

Nesse caso, se fôssemos utilizar o senso comum de que “o todo é mais do que a soma das partes”, a conclusão seria que o elefante é mais do que a soma de um muro, uma lança, uma cobra, um tronco, um leque e uma corda, pois ele também é um elefante. Essa conclusão é nitidamente falsa, pois não faz sentido somar objetos na descrição desse mamífero. O correto é que o elefante é algo diferente da soma das coisas identificadas pelos cegos. Assim, a visão holística não pode ser obtida da simples união das percepções individuais.

Nessa linha de raciocínio, fico inclinado a concluir que seja falso que um grupo de especialistas possa substituir uma pessoa com visão holística. Cada especialista, por conhecer profundamente sua área de atuação, pode acabar identificando uma solução diferente para o problema, induzindo o líder sem visão holística a escolher entre um dos seis candidatos a assumir o papel de um elefante, sem conseguir identificar esse grande mamífero.

Todas essas parábolas – o mito da caverna, o pensar fora da caixa, os cegos e o elefante – começaram a fazer sentido para mim ainda como tenente, a partir do momento

em que fui designado para ser instrutor de um curso teórico destinado a preparar novos instrutores de voo.

O curso tinha como público alvo os oficiais aviadores subalternos e intermediários que tivessem atingido as marcas de horas de voo que os habilitassem a atuar como instrutores em suas aviações.

Após duas semanas de aulas teóricas e trabalhos de grupo, eles eram avaliados na capacidade de ministrar um brifim e um debriefim simulados. Durante o brifim simulado, ao explicar cada exercício de voo, era exigido que seguissem uma sequência de tópicos, que havia sido ensinada em aula e estava impressa no material de apoio em suas mãos durante a avaliação.

A sequência era composta por:

- a) descrição sucinta do exercício (dizer o que é o exercício como um todo, por exemplo, dizer que o *looping* é uma curva de 360 graus no plano vertical);
- b) objetivo do treinamento (comentar o objetivo de se praticar aquele exercício, por exemplo, dizer que o *looping* tem por objetivo desenvolver as habilidades psicomotoras em uma ampla gama de velocidades);
- c) velocidades e regimes de execução (citar as principais velocidades e regimes a serem utilizados pelo piloto);
- d) técnicas de execução (narrar passo a passo o que o piloto deve fazer do início ao fim do exercício);
- e) cuidados referentes ao envelope (comentar as consequências dos erros de pilotagem relacionados ao envelope da aeronave);
- f) cuidados referentes à segurança (comentar as consequências de outros erros de pilotagem não relacionados ao envelope).

Sobre esses tópicos, eu imaginava que a incidência de esquecimentos estaria uniformemente distribuída, mas não foi o que observei. A quase totalidade dos esquecimentos estava na descrição do exercício e no objetivo do treinamento, enquanto que praticamente ninguém deixava de narrar as técnicas de execução.

Qual a razão desse esquecimento seletivo? Ao buscar uma resposta a essa inquietação, percebi que os dois primeiros tópicos, diferentemente dos demais, não pertenciam à perspectiva de quem está dentro da cabine.

Dizer que o *looping* é uma curva de 360 graus no plano vertical só faz sentido para um observador externo. Para um piloto, o *looping* é apenas uma sequência de procedimentos que visam atingir parâmetros específicos observados nos instrumentos.

Da mesma forma, dizer ao aluno que o *looping* tem por objetivo desenvolver as habilidades psicomotoras em uma ampla gama de velocidades soa irrelevante, pois isso não é observado no momento do voo, mas apenas, ao longo do tempo.

Assim, passei a desconfiar que o oficial aviador estava sendo condicionado a raciocinar de forma limitada desde os primeiros anos da carreira. Mas isso parecia ser um ato involuntário, característico da própria atividade aérea.

O exercício da pilotagem guarda boas semelhanças com as metáforas já citadas. A cabine é como uma caverna, e o piloto, seu prisioneiro. O que o piloto enxerga são apenas as sombras de seu avião e de outros objetos projetados na parede dos instrumentos de voo. Por exemplo, ele não enxerga o trem de pouso com pneus. Para ele, o trem de pouso é apenas uma luz no painel. Pensando desse modo, ele não precisa se preocupar com o que está do lado de fora.

Quando ele realmente precisa olhar para fora, ele busca novos parâmetros sem precisar ter consciência completa de sua aeronave. Por exemplo, ao pousar num aeroporto, em vez de se preocupar com o risco de colisão em virtude da envergadura das asas, ele simplesmente segue uma linha pintada no chão.

Pilotar é como pensar dentro da caixa, seguir procedimentos padronizados em ordens técnicas, manuais de voo e regras de tráfego aéreo. Tudo o que ele precisa está entre as laterais da caixa. Quando há uma emergência, a solução já está prevista no checklist. Além disso, quando ele não está dentro da cabine de sua aeronave, ele tem a oportunidade de estar dentro da cabine de um simulador de voo, reforçando seu reflexos condicionados.

Não estou dizendo que o comportamento exigido do piloto na atividade aérea esteja errado. O que estou argumentando é que a atividade aérea não proporciona o desenvolvimento da visão holística, necessária ao exercício do oficialato, como será abordado nos próximos exemplos.

Após deixar de exercer a atividade aérea, já como oficial superior, estive envolvido com a área de planejamento organizacional. Na ocasião, tive a oportunidade de ajudar a redigir normativos que definem a sistemática de planejamento institucional da Força Aérea, bem como alguns outros tipos de documentos decorrentes.

Uma preocupação da minha equipe foi elaborar um regramento autoelucidativo, de forma que, quem seguisse os passos da metodologia proposta, conseguiria produzir um planejamento organizacional eficiente, seguindo o alinhamento estratégico, sem a necessidade de conhecer o assunto com profundidade. O preenchimento dos modelos fornecidos guiavam o planejador ao longo da metodologia.

Num outro momento da carreira, fui designado para uma organização que tinha por responsabilidade, entre outras, a de supervisionar o planejamento organizacional das unidades subordinadas, realizado por oficiais superiores, ocasionalmente do quadro de aviação.

Um dos pontos exigidos era que as organizações deveriam definir objetivos a nível organizacional que seriam realizados por meio de projetos executados por seus setores. Assim, os objetivos deveriam ter a visão holística da organização, enquanto que os projetos poderiam se restringir a uma visão limitada.

Ao receber os documentos, observei que cada organização possuía um portfólio de projetos com áreas de sobreposição, vinculados a objetivos que não permitiam entender aonde a organização desejava chegar.

Apesar de os modelos para preenchimento seguirem uma sequência dedutiva, do maior para o menor, dos objetivos para os projetos, os planejamentos que tinha em mãos haviam sido construídos de forma indutiva, de baixo para cima. Em vez de se buscar a visão do todo (os objetivos) para se propor as partes (os projetos), nitidamente os setores das organizações propuseram diferentes projetos que foram posteriormente selecionados para criar objetivos a nível organizacional. Em analogia à parábola dos cegos e o elefante, as organizações estavam sugerindo que seus objetivos eram um muro, uma lança, uma cobra, um tronco, um leque e uma corda, e não um elefante.

Como o volume de trabalho entre fazer o planejamento de forma dedutiva ou indutiva era praticamente o mesmo, e existiam modelos para facilitar a elaboração do jeito esperado, minha suposição é que havia uma indisposição para o exercício da visão holística.

Gostaria de acreditar que essa experiência com o planejamento fragmentado tivesse sido um caso isolado, mas eu já havia vivenciado um outro episódio que sugere a institucionalização da miopia holística.

Após finalizar um mestrado em administração, fui designado para servir numa organização dedicada à gestão de pessoal. Minha primeira atribuição foi montar o

planejamento organizacional, o que demandou minha interação com os diversos setores para entender como a organização trabalhava.

Ao tentar compreender o trabalho organizacional, comecei a desconfiar que o organograma não favorecia a visão holística, pois os assuntos correlatos estavam divididos em chefias distintas. Por exemplo, o assunto de capacitação estava no setor de apoio e não no setor de recursos humanos, que, por sua vez, não tinha interface com a área de avaliação de pessoal, porque esse setor não existia no organograma. Isso significa que o chefe de recursos humanos não conseguiria perceber facilmente que o aumento no ingresso de pessoal aumentaria a demanda por capacitação, que, se não fosse satisfeita, poderia produzir uma redução no desempenho do pessoal. Esse tipo de preocupação ficaria a cargo de pessoas com visão holística que eventualmente viessem a trabalhar na organização e que pudessem perceber o sistema de recursos humanos como um todo, agindo matricialmente para compensar um organograma de visão fragmentada.

Os setores eram como os prisioneiros acorrentados na caverna, cada um enxergando apenas uma projeção do sistema de recursos humanos em sua área de responsabilidade, sem conseguir compreender o objeto integralmente. Cada um estava confortavelmente acomodado em sua caixa, assessorando de forma bem intencionada sua respectiva chefia, como um cego que apalpa um elefante. Em consequência, recaía sobre o comandante, já assoberbado com urgências administrativas, o trabalho solitário de conceber o grande mamífero.

Não estou dizendo que a organização não conseguia cumprir sua missão. Estou argumentando que ela tinha dificuldade em atuar proativamente diante de problemas futuros, porque não conseguia visualizá-los com clareza.

Ao entender que o organograma institucionalizava a falta de visão holística, propus o redesenho organizacional, que foi debatido, aprovado e publicado para implantação no ano seguinte, quando eu não pertencia mais àquela organização.

Porém, assim como ocorreu no mito da caverna, após a visão holística ter sido divulgada, já no ano da implantação do novo desenho organizacional, alguns prisioneiros passaram a sustentar a ideia de que sair da caverna seria prejudicial e, por isso, o organograma deveria ficar como estava. Foi essa última argumentação aquela que prevaleceu.

3 CONCLUSÃO

O mito da caverna, complementado pelas outras metáforas citadas neste ensaio, ilustra a carência da visão holística em certos grupos sociais e a dificuldade de aceitá-la. Com a Força Aérea Brasileira, as coisas não são diferentes.

O início de minha reflexão partiu da lembrança, emprestada da Gestalt, de que o todo não é a soma das partes, mas algo diferente disso. Em consequência, um conjunto de oficiais com visão limitada terá pouca utilidade em ajudar sua Instituição a identificar os desafios que apenas são visíveis em escalas maiores.

Minha suspeita de que a Força Aérea Brasileira estaria sendo afetada pela carência de visão holística derivou do comportamento do oficial aviador em sua aeronave, condicionado a enxergar o mundo da perspectiva interna de sua cabine, logo ele de quem se espera a liderança dos destinos da Força.

Na primeira oportunidade de verificar como os oficiais superiores estão planejando o futuro de suas organizações, encontrei indícios de que conservam a mesma postura focada de um piloto em sua cabine, sugerindo uma indisposição para o exercício da visão holística.

Infelizmente, o problema não está confinado a pequenos grupos de trabalho, aparentando ter se alastrado pela cultura organizacional de organizações inteiras. Minha experiência numa área complexa identificou a fragmentação do trabalho num organograma que não favorecia a gestão por meio de uma visão holística. Além disso, quando houve a tentativa de correção, a cultura organizacional falou mais alto e todos se recolheram para o fundo da caverna.

Olhando em retrospectiva todos esses exemplos, ainda que a pequena amostragem não sustente uma conclusão categórica, utilizo minha vivência para recomendar que a visão holística seja incentivada em todos os níveis hierárquicos do oficialato, tanto nos debates acadêmicos quanto nas atividades do cotidiano. Somente assim, teremos a certeza de que saímos da caverna e enxergamos o mundo do alto, na perspectiva de uma verdadeira força aérea.