

# Os limites do planejamento e a tentação holística

(Ou tudo que você sempre quis saber sobre planejamento, mas teve vergonha de perguntar)

Luiz Fernando Costa\*

## 1 INTRODUÇÃO

*"Em todas as épocas, alguém vendo Fedora tal como era, havia imaginado um modo de transformá-la na cidade ideal, mas, enquanto construía o seu modelo em miniatura, Fedora já não era mais a mesma de antes e o que até ontem havia sido um possível futuro, hoje não passava de um brinquedo numa esfera de vidro"* (Calvino, 1991).

Por dois motivos, temo que as reflexões que se seguem possam suscitar alguma oposição, acompanhada mesmo de comentários pouco edificantes. Em primeiro lugar porque, ao contrário de trabalhos precedentes, onde o enfoque era sobre os problemas e dificuldades de organização do espaço nos pequenos núcleos urbanos, procuro dirigir-me, aqui, aos integrantes de equipes de planejamento, particularmente o urbano.

O segundo motivo de receio decorre de "(...) Como sabe qualquer professor universitário de certa idade, se ele não diz o que o público espera ao falar de Marx, do fascismo, do racismo, das mulheres, da ecologia, do homossexualismo, ou do estilo de vida, seus ouvintes simplesmente deixam de escutá-lo. Entre os mais velhos, o acautelamento ainda é exercido por

*processos conscientes: uma pessoa deve comportar-se da melhor maneira possível. Entre os jovens, porém, o discurso é vivido como já afetado pela publicidade. Com exceção dos segredos, todos pensam e falam da maneira adequada a seu grupo ou profissão" (grifo nosso, Morse, 1988, p.155).* Convencido de que os que se dedicam à atividade de planejar, como também os eventuais contratantes de seus planos, se - como freqüentemente ocorre - costumam obter resultados muito inferiores aos seus esforços, têm, pelo menos, o direito às tentativas de explicação que procurem se aproximar da verdade, ao invés das tautologias e trivialidades que, costumeiramente, lhe são impingidas, à guisa de justificativa nos tediosos "Seminários de Avaliação", onde, como sabe quem conhece mesmo os rudimentos da teoria das organizações, o propósito é fundamentalmente ritualístico, em que as decisões significativas (se existiram) já foram tomadas por quem de direito, antecipadamente, restando ao "Seminário", apenas "o aspecto não-controvertido das coisas, e a fachada inerte dos dados classificados passa a ser objetivo, enquanto que qualquer coisa que rompa essa fachada, reclame experiência específica, descarte as idéias recebidas, e infrinja o plácido consenso, é rechaçada como subjetiva. Isso quer dizer que a objetividade não faz senão refletir os calculados acordos dos comitês, comissões, fundos e fundações" (Morse, 1988, p.153).

Partimos, assim, não de eventuais "conclusões", obtidas através de tais seminários, mas de algumas simples conjecturas.

A primeira é a de que planejar, muito mais que uma opção, é um imperativo a que somos arrastados. Ainda que, de forma embrionária e contido por limites instintivos, ele parece já estar presente no comportamento de animais superiores.<sup>1</sup>

Assim, planejar ou não planejar é questão fútil, colocada em evidência por um neoliberalismo exacerbado pelos recentes acontecimentos do leste europeu, com o esfacelamento dos ídolos do planejamento total ou do planejamento

levado às últimas conseqüências. A tecnoburocracia acólita daqueles ídolos (aliás como toda boa tecnoburocracia que se preze) deve ter desdenhado a sua equivalente à sabedoria que assevera:

"Mas vale um pássaro na mão..."

Procurarei mostrar que trata-se, sim, de planejar em que escala ou até que ponto é uma questão "meramente" de grau. Tento ainda elucidar por que uma questão aparentemente tão simples, tem tido os mais graves empecilhos à sua resolução.

Duas concepções ou paradigmas principais têm servido de base ao planejamento. A primeira, que procuro defender, é a do planejamento em pequena escala ou a "pequenas doses" ("A Cidade não é Uma Árvore", Alexander, 1965). Alguns exemplos desse enfoque de planejamento: certos aspectos locais dentro do plano de Brasília (apesar de , contrariando essa tese, ter sido projetada de uma só vez); a "rua 24 horas" ou um sistema de transporte inovador em Curitiba; a ênfase na eletrificação no Tennessee Valley (USA, 1930); a "Linha Vermelha" (Rio, 1992); os projetos de urbanização de favelas (Brás de Pina, Rio, 1969 e Programa de Desenvolvimento de Comunidades Belo Horizonte, 1980); o novo espaço urbano do Anhangabaú (SP, 1992) e, finalmente, todo o programa de reurbanização levado a efeito em Barcelona na última década. Esses casos muito diferenciados evidenciam que o conceito de "pequenas doses" se caracteriza muito mais pela deliberada redução do número de variáveis que se procura relacionar durante um período e circunstância específicos do que pela extensão territorial ou o número de indivíduos envolvidos.

É um pressuposto óbvio do bom planejamento levar em conta os contextos das intervenções propostas, mesmo os contextos não estritamente físicos. Não fazê-lo seria como receitar penicilina desconhecendo-se a história clínica do paciente. No entanto, essa preocupação com o contexto ou com o entorno está muito longe da pretendida "integração sistêmica", "global" (agora "holística"), base do outro paradigma em confronto. Neste,

através de equipes multidisciplinares, pretende-se correlacionar simultaneamente o máximo de variáveis, na esperança de que tal correlação ou "integração" possa levar "necessariamente" às diretrizes a se definir. No Brasil os famosos Planos de desenvolvimento são os que melhor representam essa visão de planejamento. Embora numa versão "cordial" ou tupiniquim (como se queira), sem muita dificuldade, pode-se identificar neles traços, arremedos ou a ascendência, seja do Estado Novo, seja do planejamento totalitário de todos os matizes "que sustenta a imagem de uma sociedade una, indivisa e homogênea; advoga um controle social que normalize, uniformize e totalize o conjunto da vida social em nome de um valor dominante, que pressupõe a identificação entre o público e o privado, o Estado e a Sociedade Civil; que representa a sociedade enquanto uma organização preta de racionalidade; que não prescinde do fantasma do inimigo para manter coeso o corpo social e do recurso à ficção, a mentira e a violência na representação e no controle de uma real" (Dutra, 1991, p.117). Os resultados do modelo são bastante conhecidos e documentados. Os Planos Quinquenais soviéticos, por exemplo, mesmo tendo arrancado a ex-URSS de um primitivo estágio agrário, só não constituíram fracasso maior porque havia Stalin. E houve, segundo especialistas, milhões de mortos na "integração" das Repúblicas Soviéticas aos planos. É pouco provável que o planejamento brasileiro sequer venha a se aproximar dessa competência (...) As pajelanças heterodoxas praticadas em nosso meio produziram o caldo de cultura para uma violência bem mais modesta, que em 1991 eliminou a tiro "apenas" cerca de 55 mil pessoas - 3 mil a menos que todos os americanos abatidos nos 14 anos de Guerra do Vietnã (Carvalho, 1992).

O desvio de recursos materiais e humanos em descaminhos de ilusões utópicas e inseqüentes, com pouca ou nenhuma sustentação teórica, é também uma forma nem tanto sutil de violência, cujos fundamentos aqui se procura esboçar.

\*Urbanista e técnico de Planejamento e Pesquisa da Fundação João Pinheiro (FJP).

<sup>1</sup>Desde que se entenda o planejamento como uma tentativa de antecipar-se a situações prováveis.

O definitivo abandono das ficções "globalizantes" ou "sistêmicas" conduziria à concentração de esforços na direção de metas imediatas, objetivas, claramente definíveis e, principalmente, diretamente relacionadas com as circunstâncias com as quais as pessoas pudessem se identificar. Mas isso não basta ao holista. Ele pretende encontrar um "princípio integrador", um substrato, ("ânima mundi"?), enfim uma teia de relações causais que, se significativa, seria inextrincável, inviabilizando qualquer ação construtiva.

Apesar da ampliação das preocupações ecológicas fora do âmbito estritamente científico, revelando a existência de sistemas e relações muito mais complexos do que antes se supunha, parece já ter-se esgotado o fascínio de proposições como: "... uma Lei de Uso e Ocupação do Solo pouco adiantará sem que se equacionem as diferenças regionais (...)" ou "... o problema da instrução é resolvido fora da escola (alimentação, saúde e equilíbrio familiar) e ainda, "... as dificuldades do transporte coletivo não serão minoradas sem a racionalização da ocupação das regiões periféricas ..." etc, etc.

Atualmente, esse enfoque soa mais como incapacidade explícita ou propósito deliberado de omitir-se. É basicamente sobre os pressupostos e fundamentos de tais equívocos conceituais que procurarei alertar.

Parece evidente que me seria difícil fazer as considerações que se seguem apenas a partir da condição de espectador. Fui participante (ou "ator", como agora é elegante dizer) de parte do que agora me parece francamente equivocado. Assim, o estudo adquire uma conotação de "mea-culpa", posição que, longe de se constituir num constrangimento, parece-me, pelo contrário, o único procedimento compatível com aquele mínimo esperado de quem se dedica à pesquisa: a contínua renovação de suas hipóteses e conseqüentes métodos de trabalho, mediante o esforço de confrontá-los com a realidade.

## 2 OS RESULTADOS DO PLANEJAMENTO

"Alice - Ninguém deve acreditar em coisas impossíveis (...)"

Rainha - Você não praticou o bastante. Quando eum tinha sua idade praticava sempre meia hora por dia. Às vezes me acontecia acreditar em seis coisas impossíveis antes do café da manhã (...)" (Lewis Carrol, 1872)

Salvo as aparentes exceções que decorrem muito mais de outro enfoque de planejamento urbano - o planejamento não-holístico ou a pequenas doses, como por exemplo no caso notório de Curitiba - o planejamento pouco mais tem produzido que cidades de papel. Adviria disso o prestígio das palavras "cenários" e "atores", hoje tão em voga entre os planejadores? ...

Isso seria compreensível, e até muito louvável, se fosse considerada pesquisa básica destinada a explicar a realidade. Mas não é isso o que se espera dele. Seus epígonos<sup>2</sup> ganham a vida fazendo crer aos dirigentes políticos que planos têm poderes para modificar a realidade de acordo com determinadas expectativas claramente explicitadas nos documentos, embora contraditas pelos fatos:

"(...) Verão de 1987. Sapucarana, Sapucaia de outros tempos, - arde ao sol das duas horas da tarde e quase ninguém circula na rua principal, recém-calçada. O silêncio daria para ouvir o voar de uma mosca, e não se ouve nem um chocalhar de cabras soltas, tão comum naquelas paragens. Onde estaria o programa do governo?"

"(...) O empenho e dedicação sinceros de alguns técnicos envolvidos nos programas de ontem e de hoje contrasta bruscamente com as narrativas de insucesso que se reiteram a cada nova tentativa de resolução de velhos problemas" (Sales 1987, p.143).

A verificação cotidiana da falácia dos argumentos e da quase completa ineficácia dessa atividade parece não se limitar ao Brasil: "Parece-me difícil negar

<sup>2</sup>Escapando aos rigores que a verdadeira investigação científica impõe.

que na Itália todos os projetos de longo, médio e curto prazo fracassaram miseravelmente." E ainda: "mas todas elas são reformas que foram propostas e colocadas em prática fragmentariamente, ocasionalmente, sem plano geral, sem que possamos dizer que tenham sido produto de um partido de reformismo. Paradoxalmente, houve reformas sem reformismo, ou seja, sem um projeto reformador. E se houve projetos reformadores, eles não produziram reformas" (Bobbio, 1987, p.17-18).

E, mais um exemplo da defasagem entre a realidade e aqueles que se ocupam de estudá-la para (pretensamente) modificá-la: "(...) me seja permitido citar Gabriel Zaid, que observa que na década de 70, quando o consumo calórico dos mexicanos caiu 5%, o orçamento da Universidade Nacional cresceu 600% e o das universidades provinciais, 1,400%. Pelo simples fato de existir uma aldeia de camponeses cria a "necessidade" de antropólogos formados em dispendiosos programas de treinamento, com uma comitiva de assistentes que documentarão e deplorarão as assimetrias da sociedade nacional" (Morse, 1989, p.173).

Essa realidade, no entanto, nem sequer chega a comover o ânimo ou abalar os propósitos dos "pesquisadores", que, longe de se utilizarem do principal instrumento compatível com seu trabalho - a crítica -, se sustentam na mistificação das palavras grandiloqüentes, modismo que hoje constitui mais um verdadeiro escândalo nacional (Coelho, 1991, Telles, 1991).

Essa espécie de profissional tem um método de trabalho idêntico ao utilizado por Karl Marx, e tão duramente criticado por Karl Jaspers: "(...) ele [Marx] não cita exemplos ou expõe fatos que se opõem à sua teoria mas apenas aqueles que provam ou confirmam aquilo que ele considera como verdade última. Toda a sua abordagem é no sentido da justificação, mas trata-se de algo declarado como sendo a perfeita verdade, com a convicção não do cientista mas do crente" (Johnson, 1990, p.75).

Em relação às pretensões holísticas do planejamento, é tamanha a mediocridade dos resultados obtidos costumeiramente que só o mais desatinado otimista, já abeirando o charlatanismo, neles encontra motivos de comemoração ou apreço.

Assim, esperando a contratação de um novo plano, os parcos resultados (quando existem) são camuflados, escamoteados por meio de novas doses maciças de otimismo e do linguajar cabalístico e esotérico como "planejamento é processo" (mais recentemente, "processual") ou ele é o resultado de "aproximações sucessivas" (como se pudessem existir as não-sucessivas (...)) e outras sandices dessa natureza. Todas essas tergiversações têm sido insuficientes para obscurecer o fato de que os "benefícios", se é que chegaram a existir, são desprezíveis se comparados ao custo de se tentar produzi-los.

Neste jogo com o interesse público, poder-se-ia dizer que, como a besta da mitologia francesa, aqueles palradores parecem ter o poder de secretar o nevoeiro necessário à própria respiração (...)

É notório nos meios ocupados com o planejamento urbano, que na mais otimista das hipóteses, só pouquíssimas proposições isoladas de um plano serão, de fato, implantadas. Os volumes e mais volumes de idéias retratando cidades invisíveis (teria Calvino se inspirado nesse fato?), e de dados que parecem sustentá-las, têm-se destinado ao engavetamento e aos arquivos mortos; não porque ainda se espere, eventualmente, encontrar naquelas resmas algo de importante, mas simplesmente porque a venda a quilo poderia provocar escândalo e a consistência do material impresso impede que lhes seja dado um destino muito mais urgente, ainda que, supostamente, menos relevante.

## 3 A TENTATIVA DO CONHECIMENTO TOTAL

"Se comeres desta árvore morrerás" (Gênesis 2,17)

Outra das conjecturas que serve de base a este trabalho é a de que as

dificuldades de muitas instituições governamentais de planejamento (dificuldades periodicamente refletidas nos salários de seus técnicos) não passam de meras decorrências dessas próprias instituições, cuja atuação fundamenta-se numa filosofia geradora de uma "cultura profissional" cujos pressupostos não-explicitos pretendo investigar aqui.

As observações foram feitas por mais de 15 anos (julho de 1976 até hoje). Os constantes encontros com participantes de equipes de diversas entidades de planejamento governamental durante aquele período permitiram observar uma quase unicidade de pensamento, ressaltando-se, evidentemente, pequenas e eventuais discrepâncias ocasionais. Assim, pode-se acreditar que uma tentativa de generalização não é de todo infundada.

Trata-se, pois, de investigar algumas das características ou a característica dominante dessa cultura, seus pressupostos filosóficos e suas implicações que, obviamente, vão muito além da atuação circunstancial deste ou daquele funcionário nos cargos de definição de políticas e métodos de trabalho. Por mais capacitado que seja um coordenador ou gerente de projeto, ele dificilmente conseguirá sobrepor-se aos imperativos, quase sempre não explícitos, da cultura profissional subjacente ao seu trabalho.

Acredito que o paradigma da cultura profissional em questão é o holismo. Tentarei reconstituir as principais implicações desse pensamento.

Poder-se-á discordar que a reconstituição corresponda exatamente à proposta do holismo, o que é secundário. Importa, sim, o significado que o conceito tem no espírito de seus arautos.

Nada é mais chocante e desesperador ao holista do que a verificação de que uma atividade ou procedimento seja realizado, quase que simultaneamente, por diferentes pessoas, entidades ou sistemas autônomos. Supõe ele a possibilidade de uma sistema ideal onde a redundância tenda a zero, o que implica, necessariamente (embora ele

pareça não se dar conta disso), a crença de perfectibilidade ou a existência do erro zero.

Qualquer projetista de sistemas complexos, como aviões, usinas nucleares, segurança de dados, navios e inúmeros outros, tremeria ao imaginar um sistema complexo com a suposição implícita de erro zero.

Mas isso parece não preocupar o nosso bom holista...

O paradigma holístico repousa na crença da possibilidade de um "conhecimento total". esse dogma pressupõe a total interdependência de áreas de conhecimento, o que não é confirmado pela experiência ou pela história da ciência. Este pressuposto é corroborado pelas seguintes expressões, retiradas aleatoriamente de trabalhos de planejamento: "processo amplo", "desenvolvimento" (em sentido lato), "ação integrada", "articulação" (de níveis ou interesses), "comunidade, como um todo", "multidisciplinar", "visão integrada, abrangente ou global", "enfoque sistêmico", com referência a qualquer objeto de estudo, por amplo que seja, de uma cidade até toda uma região.

Como, obviamente, tal compreensão seria inexecutável a partir do trabalho de um único indivíduo, busca-se o concurso de inúmeros especialistas (funcionários ou consultores) que, a partir das respectivas áreas, dissecarão a "realidade" e, através de reuniões periódicas, comunicarão ao grupo de trabalho os resultados de suas descobertas e avaliações.

Supõe-se, desse modo, que serão encontradas as chamadas "interfaces" relevantes entre os diversos campos do saber, permitindo uma atuação harmônica ou, pelo menos, reduzindo conflitos que, dentro dessa concepção, fatalmente surgiriam, caso se tentasse a abordagem "meramente" fragmentária da realidade.

Assim, acredita-se que pelo custoso exercício de se agruparem (aparentemente) diversas disciplinas ao redor de um objeto

de estudo (ou de uma mesa) possa-se evitar ou reduzir as conseqüências indesejáveis da ação. Esse procedimento é o oposto do que seria desejável, porque:

*"(...) a única maneira de aplicar algo que se assemelhe a método científico em política é admitir o pressuposto de que não pode haver ação política destituída de inconveniências, que não envolva conseqüências indesejáveis. Buscar essas falhas, encontrá-las, expô-las, analisá-las e aprender com elas, isto é o que deve fazer o político científico, assim como o cientista político."* (Popper, C.1961, p.69).

A cidade, a empresa ou o município podem ser estudados, no mínimo, como "locus" onde se processa uma teia de relações físicas, econômicas, sociais e administrativas. O holismo faz crer aos seus arautos que é impossível ou ineficaz avançar na compreensão de qualquer uma dessas áreas sem a compreensão simultânea das demais, ainda que, reconhecidamente, as instituições de planejamento envolvidas (e seus clientes) não disponham de qualquer poder efetivo para produzir as mudanças sócio-econômicas estruturais objeto de suas propostas.

Esse pensamento holístico, tendo feito suas incursões dentro de praticamente todas as áreas do conhecimento, notadamente na educação, administração; tendo-se aventurado até na física,<sup>3</sup> parece encontrar na arquitetura e no urbanismo o solo mais fértil para o seu desenvolvimento. Isso porque um edifício resulta de processos físicos, econômicos, sociais, estéticos e espirituais. Isso é particularmente verdadeiro no caso das edificações - talvez as mais significativas erguidas no curso dos séculos - as destinadas ao culto religioso.

Mas, se uma obra de arquitetura é "holística", ela o é, numa avaliação crítica, necessariamente "a posteriori", nunca se tem tal pretensão "a priori", o que pode ser corroborado pelo fato de que os espaços urbanos e edificações mais notáveis foram erguidos segundo o princípio do

crescimento (controlado, evidentemente) a pequenas doses, descontínuo, fragmentário, ou seja, exatamente de acordo com os princípios execrados pelo dogma holístico (Alexander et al, 1978, p.47).

Veja-se, por exemplo, o caso de Barcelona, onde a renovação urbana iniciada nos anos 80 tem sido considerada uma das mais ambiciosas empreendidas por uma grande cidade durante a última metade do século. A respeito do qual afirma Oriol Bohigas, o motor dessa transformação: *"Estou convencido de que os planos diretores não funcionam como instrumento de controle urbano, principalmente quando tendem à abstração quantitativa e não enfrentam o projeto (...) A questão principal era renovar os lugares"* (Grifo nosso, Bohigas apud Villa, p.79).

No caso de Brasília, que apesar das investidas pós-modernistas e danos a que foi submetida por ter sido concebida como ponta-de-lança do desenvolvimento nacional, tendo que se adaptar ao caminho inverso, permanece como um dos mais significativos marcos de planejamento no mundo, isso, mesmo quando se tornou modismo corriqueiro, entre sociólogos de gabinete e entre aqueles que, imagino, se veriam em dificuldades no planejamento da área para um tanque de lavar roupas, escarnecer e investir contra a experiência de Brasília, por ela não ter sido aquilo que nunca lhe foi proposto, ou seja, um baluarte de uma suposta Revolução Social... A cidade, em vista da necessidade de superar obstáculos políticos com a máxima presteza, nasceu (por bem ou por mal) não das pretensões holísticas de "equipes multidisciplinares", mas da quase obstinação de uns poucos. Lúcio Costa, por exemplo, não se deixou enredar no cipó da multiplicidade de variáveis envolvidas (já muitas naquela época, 1956, quando ainda nem se falava em "impacto ambiental", e *"(...) o gesto primário de quem assinala um lugar ou dele toma posse: dois eixos cruzando-se em ângulo reto, ou seja, o próprio sinal da cruz"* (Costa, 1956).

Assim, Brasília está lá, para o desespero das almas de Carlos Lacerda e

<sup>3</sup>Ver exemplo, Capra (1988), um de seus mais celebrados epígonos.

Gustavo Corção, dois dos seus mais antigos e notórios detratores...

#### 4 OUTRAS ARMADILHAS DO PENSAMENTO HOLÍSTICO

"Alice: Pode-me dizer, por favor, por que caminho devo ir?"

Gato: Isto tem muito a ver com o lugar aonde queres chegar.

Alice: Qualquer lugar.

Gato: Neste caso, qualquer caminho serve." (Lewis Carol, 1865)

A magnitude e abrangência da visão holística freqüentemente se choca com a visão ironicamente denominada "atomística", "setorial", "fragmetária", "limitada", "estreita" e "excludente" dos clientes que se defrontam com os problemas do dia-a-dia e ficam paralisados em sua ação, se o seu pragmatismo não os desvia da armadilha intelectual do holismo.

Os conflitos insuperáveis entre duas concepções diametralmente opostas: o holismo tecnocrático e o "atomismo" de quem deve efetivamente lidar com os problemas é "explicado" pela "má-vontade", "ignorância", "estreiteza de visão", "cinismo" ou adjetivos ainda menos edificantes atribuídos sempre ao cliente, seja ele um prefeito, diretor-técnico ou mesmo representantes informais da população "beneficiada" pelo plano.

A incompatibilidade das duas visões fica evidenciada pelo fato de que políticos, tendo em vista seus eleitores, procurarão quase sempre apresentar pelo menos algumas realizações que se sigam às promessas e discursos. Os técnicos, ao contrário, estão completamente desobrigados disso, ocupando-se de (segundo suas expressões prediletas) "promover", "incentivar" e "articular", através de encontros e seminários, fornecendo posteriormente algumas propostas alinhavadas que, desconsideradas, como freqüentemente ocorre, poderão, futuramente, reiniciar a sua cantilena desenvolvimentista e modernizadora na próxima administração, atribuindo a não-aceitação de suas teses anteriores à "perversidade" ou

incompetência da administração passada, e todo o ciclo poderá (mais uma vez) ser reiniciado.

O holismo parece não se dar conta de que "O intelectual propõe e o político dispõe; e dispõe não porque despreze o trabalho do intelectual, mas porque muitas vezes não sabe o que fazer, consciente de que seu papel é fundamentalmente o de tapar buracos para evitar que o barco afunde, mais do que conduzir a nau a metas maravilhosas. Creio que o bom político já aprendeu que a nau que conduz numa sociedade democrática - com todas as servidões que as regras democráticas lhe impõe - é um barquinho de pequena cabotagem que, se aventurasse em alto mar, correria o risco de ser destruído pela primeira tormenta" (Bobbio, 1987, p. 18).

Ora, cada uma das disciplinas "necessárias", segundo a visão holística, passará agora a ser de fato imprescindível, pois os funcionários ou consultores envolvidos passarão a alimentar (e se alimentar) da ilusão holística, tornando suas respectivas disciplinas muito mais do que circunstancialmente úteis num determinado momento de trabalho, como seria de se esperar, mas imprescindíveis durante todo o desenvolvimento de um projeto.

Essa "necessidade", artificialmente criada e racionalizada pela concepção holística, é a raiz da subutilização do potencial técnico dos profissionais envolvidos, transformados em soluções em busca de problemas com toda a carga de frustração pessoal que isso significa: "É do contato forçado com uma tarefa desinteressante que nasce uma imagem de indignidade. A falta de significação, a frustração narcísica, a inutilidade dos gestos formam, ciclo por ciclo, uma imagem narcísica pálida, feia, miserável. Outra vivência não menos presente do que a indignidade, o sentimento de inutilidade remete, primeiramente, à falta de qualificação e de finalidade do trabalho" (Dejours, 1987, p.49).

O mecanismo, embora altamente frustrante nas expectativas de quase todos os profissionais envolvidos, é, apesar disso,

auto-sustentável, porquanto o pressuposto de existência de algo tal como uma "visão global" exigirá um amálgama multidisciplinar que, uma vez criado, se tornará "necessário" porque: "De repente a burocracia oficial estabeleceu que todo e qualquer problema tinha de ser organizacionalmente tratado como sistema, (...) Não deixa de ser uma aplicação prática da irônica 'Lei do Instrumento' que Kaplan cunhou em seu celebrado *The Conduct of Inquiry*: "dê um martelo a uma criança de cinco anos e tudo o que ela encontrar pela frente necessitará ser martelado" (Grifo nosso, Castor, França, 1986, p.9).

Em segundo lugar, mas talvez ainda de maior importância, vem a constatação de que, como sabe qualquer profissional de certa idade, a obtenção de resultados é algo extremamente improvável. Desse modo, muitos gerentes, assessores ou diretores de planejamento passam a se ocupar da tarefa muito mais conseqüente - "promocional", de acordo com suas próprias palavras - de manutenção dos respectivos cargos que, segundo aprenderam, é muito menos dependente de resultados do que do séquito de acólitos da pomposamente denominada "equipe multidisciplinar". Parece-lhes (no que talvez tenham razão) que seu prestígio pessoal se vincula, indissolúvelmente, ao tamanho e à diversidade de tal séquito, generosamente recompensado nos eventuais "reajustes salariais". Há mesmo aqueles coordenadores que, muito antes de se delinear uma dificuldade ou problema, estranhamente já se preocupam com a ampliação da sua equipe (...)

Assim, um coordenador, gerente ou diretor que tivesse sob sua responsabilidade uma equipe multidisciplinar tão ampla, que abrigasse de astrônomos a jogadores de búzios, provavelmente se sentiria no "melhor dos mundos", embora a inconsistência interna de tal projeto fosse suficiente para levar o próprio Pangloss já ao limiar da dúvida (...)

É evidente que os profissionais alocados sentir-se-ão tão "necessários" quanto voamos e impressionantes forem seus relatórios, onerando, em conseqüência, os serviços de datilografia e

processamento de dados. Desse modo, fica "demonstrado" quão importante é o plano em que se empenharam, garantido-se o "feedback" de todo o mecanismo.

Tudo isso, desgraçadamente, torna todo o processo auto-imunizável contra a análise crítica, tendo-se, ao invés disso, o permanente exercício de autojustificação e supervalorização de resultados insignificantes, inviabilizando quaisquer mudanças a partir de dentro.

"A dificuldade de combinar o planejamento holístico e os métodos científicos é ainda mais profunda do que até agora indicado. O planejador holístico esquece o fato de ser fácil centralizar o poder, mas impossível centralizar todo aquele conhecimento que está distribuído por muitos intelectos individuais e cuja centralização seria necessária para a sábia manipulação do poder centralizador. Esse fato apresenta conseqüências de longo alcance. Incapaz de avaliar o que se encontra nos intelectos de tantos indivíduos, o planejador holístico tentará simplificar os problemas, eliminando diferenças individuais: tentará controlar e padronizar interesses e crenças por meio da educação e da propaganda. Essa tentativa de exercer poder sobre as inteligências destrói a última possibilidade de verificar o que as pessoas realmente pensam, pois é nitidamente incompatível com a livre expressão do pensamento, especialmente do pensamento crítico" (Popper, c.1961, p.71).

É útil constatar que, depois de concluído um plano (quando isso eventualmente chega a ocorrer), pouco ou nada da compreensão de cada especialista foi modificado significativamente durante o trabalho pelo esperado e decantado "intercâmbio permanente" de opiniões.

Se esse fracasso, com muita dificuldade, é admitido, apelando-se para as últimas reservas de honestidade intelectual, "explica-se" o baixo nível de integração conseguido pelas deficiências pessoais ou expositivas dos integrantes de uma equipe, sem que se dê conta de que a tarefa de "integração sistêmica" a que se propuseram era, "a priori", uma impossibilidade, uma quimera.

Ao custo de cada plano, multiplicado de muito pelo número de profissionais envolvidos, adicione-se a baixíssima flexibilidade de toda a estrutura. Se cada área de estudo "por definição" depende de todas as demais - é exatamente isso o que se depreende da "vulgata" do holismo - cada profissional se vê obstaculizado até o desespero, na tentativa de compatibilizar seu trabalho com uma disparidade de interesses. No caso específico do planejamento urbano e municipal, todas essas dificuldades se ampliam, pois agora trata-se de conciliar as agendas de prefeitos, secretários, representantes comunitários etc. É evidente que também as viagens deverão ser compatibilizadas com todos esses interesses em jogo, para melhor aproveitamento dos veículos, levando o apoio administrativo a dificuldades nunca superadas. Pouco importa. Toda essa pressão sobre os serviços serve, então, de "prova" da importância, magnitude e relevância dos planos em andamento.

Como o processo de crítica foi obstruído até seu desaparecimento (salvo a "crítica de corredor"), no próximo trabalho de planejamento todo o processo será reiniciado quando, mediante o "esforço", "entusiasmo", "capacidade de comunicação" e outras qualidades ainda mais insondáveis, aliadas a uma tendência para racionalizar e conciliar a todo custo, tentar-se-á aparar as arestas e dificuldades entre as "interfaces". E tudo recomeçará novamente. "Quosque tendem?"

## 5 DIFICULDADES ADICIONAIS

**Os gráficos e tabelas são tão bem elaborados e os computadores tão precisos e reluzentes, que tudo pode até não significar absolutamente nada. Não importa. O cliente só vai descobrir isso depois de começar a pagar a conta.**

O holismo apresenta ainda duas perversões adicionais cuja análise exigiria um estudo por demais extenso, o qual foge aos propósitos dessas reflexões iniciais.

A primeira consiste no emprego de uma linguagem tecnoburocrática que, em seu hermitismo e pedantismo, destina-se

(se conscientemente ou não, é impossível afirmar-se) muito menos a revelar o que se sabe do que a esconder (frequentemente pela dissimulação) o que não se sabe (ver anexo).

A segunda perversão decorre da tentativa progressiva de, velada ou ostensivamente, erodir a credibilidade científica, substituindo-se a reflexão pelo ativismo pueril, frenético e inconseqüente, tendo como pano de fundo um discurso de "participação popular". *Em adição, essa linguagem torna-se também um poderoso instrumento daquilo que tem sido ironicamente chamado o "Princípio de Collor" que poderá ser assim enunciado: "A toda pregação se segue uma ação igual e contrária"*

*"Há muito que formuladores de religiões e seitas, vendo seus dogmas ameaçados pelo progresso científico, recorrem a um estratagema malévolo. Surrupiam conceitos e vocábulos à própria ciência na esperança de conquistar credibilidade e respeito. Em um segundo estágio denunciam a ciência ou seus métodos. O holismo brasileiro se pretende ciência mas rejeita os seus métodos, o cartesianismo, o reducionismo, que eles responsabilizam pela 'fragmentação' do conhecimento. Só se esquecem que sem esses métodos não haveria o que hoje chamamos de Ciência de Conhecimento" (Leite, 1988).*

Do holismo primitivo, que tomava impropriamente a ciência e seus representantes como sustentação de suas teses, quando antes deveria sustentar-se na metafísica, o holismo dos últimos anos tem-se caracterizado pela tentativa de desmoralizar a atividade científica e seus procedimentos de reflexão e análise crítica, invocando-se agora, em substituição, a todo tempo e lugar, a "necessidade de participação ampla". Esquecem-se ainda os holistas de que, caso esse discurso venha um dia a converter-se numa prática, o paradigma holístico estará, exatamente por isso, destinado ao abandono.

## 6 CONCLUSÃO

É muito difícil, senão impossível, implementar projetos reais, exequíveis,

setoriais, com um crescimento controlável ou "a pequenas doses" e conseqüente participação direta dos envolvidos, através de um processo de "planejamento a distância". Esse, muito provavelmente falharia, mesmo utilizando-se de uma parafernália tecnológica muito mais poderosa (e dispendiosa) do que a hoje disponível.

Impõe-se o paradigma exatamente oposto, já identificado em múltiplas áreas tecnológicas. Apesar de quase sempre ser apresentado com alarde, não se trata realmente de nenhuma novidade. As propaladas descentralização, segmentação, parcelamento - o "downsizing" dos anos 90 - bem como o próprio conceito de Programação Orientada a Objetos guardam traços de parentesco facilmente identificáveis com a idéia posta em prática já há década em algo que deu certo: a linha de montagem. Embora não se possa estabelecer facilmente uma relação de interdependência entre todos esses conceitos ou deduzi-los uns dos outros como um holista gostaria, parece evidente pelo menos a sua total compatibilidade assim "(...) o conceito [descentralização] explorado pelas empresas de computação, envolve portanto uma simbiose entre o tipo do novo equipamento e uma estrutura gerencial compatível, também mais descentralizada" (Carvalho, 1992, p.78).

Abandona-se definitivamente o paradigma holístico ou multidisciplinar com a (i)mobilização de grandes equipes supostamente "envolvidas" num projeto único, em pretensa "integração" ou "coesão", só eventualmente encontradas no âmbito esportivo. Ao invés disso, a ênfase recairia sobre projetos muito menores ou sobre enfoques, itens ou variáveis específicas e bem definidas dentro de um mesmo projeto. Estes enfoques - exatamente ao contrário do que assevera o dogma holístico - seriam unidos frouxamente, com pouca ou nenhuma coesão entre si, só convergindo eventual ou circunstancialmente. Ficariam a cargo de equipes locais, portanto essencialmente descentralizados, cada uma delas, sob a coordenação de um ou dois técnicos da Instituição Central de Planejamento, ao contrário da organização atual, em que os integrantes das "equipes

multidisciplinares" parecem muito mais empenhados em apoiar-se mutuamente do que em oferecer apoio técnico ao cliente. Estes deveriam trabalhar em conjunto muito mais por afinidades pessoais e com a questão estudada no projeto do que por imposições institucionais. Essa mudança completa de perspectiva poderia fazer com que os meros discursos e exposições viessem a se converter em realidades palpáveis, rompendo definitivamente a armadilha intelectual que tem aprisionado as instituições de planejamento governamental durante tanto tempo.

O planejamento será tão temerário e pretensamente abrangente na multiplicidade de variáveis físicas, sociais, econômicas, culturais, políticas, que pretenda abarcar, simultaneamente, num procedimento nitidamente holístico, quanto maior for a crença no determinismo quanto maior for a esperança de que o futuro seja "fechado" e, portanto, previsível. Parece evidente que um planejamento orientado por uma concepção de "Sociedade Aberta, Universo Aberto" (Popper, 1987), ou seja, pois na imprevisibilidade e no indeterminismo inerente ao futuro, terá características nitidamente opostas.

Esse trabalho, em que pese o propósito inicial de investigar o planejamento, parece apenas ter tangenciado o assunto para incursionar, ainda que às apalpadelas, pela filosofia. Não sei se poderia ter sido diferente. Nossos métodos, procedimentos e enfoques profissionais nada mais são que reflexos de uma visão de mundo e de seus pressupostos quase sempre não explícitos. O estudo terá valido a pena, cumprindo seu objetivo, e eu a minha obrigação, caso possa contribuir, ainda que toscamente, para uma explicitação daqueles pressupostos.

## 7 ANEXO - COMO FAZER CARREIRA SEM MUITO ESFORÇO<sup>4</sup>

A revista Newsweek publicou em 6 de maio de 1963 uma nota interessante. O funcionário americano Philip Broughton observou, durante anos seguidos, que só fazia carreira em Washington quem falasse

<sup>4</sup>Extraído de: Kury (1989, p.16-19).

embolado. O funcionário, de qualquer categoria, que optasse pela simplicidade era e é - segundo a revista - sumariamente relegado a posição inferior. Não merece consideração. Daí, teve a idéia de criar uma relação com palavras-chaves a serem usadas na conversação, de maneira a converter frustrados em indivíduos vitoriosos. São 30 palavras-chaves, agrupadas em três colunas, com a numeração de 0 a 9:

COLUNA 1	COLUNA 2	COLUNA 3
0 - Programação	0- Funcional	0- Sistemática
1- Estratégia	1- Operacional	1- Integrada
2- Mobilidade	2- Dimensional	2- Equilibrada
3- Planificação	3- Transicional	3- Totalizada
4- Dinâmica	4- Estrutural	4- Presumida
5- Flexibilidade	5- Global	5- Balanceada
6- Implementação	6- Direcional	6- Coordenada
7- Instrumentação	7- Opcional	7- Combinada
8- Retroação	8- Central	8- Estabilizada
9- Projeção	9- Lógica	9- Paralela

O método de emprego dessas palavras-chaves é o seguinte: escolhe-se, ao acaso, um número qualquer de três algarismos e se busca a palavra correspondente a cada algarismo em cada uma das três colunas. Por exemplo: o número 3-1-6 produz 'planificação operacional coordenada'; e o número 1-3-9 produz 'estratégia transicional paralela', e o número 7-4-0, produz 'instrumentação estrutural sistemática'. Qualquer delas pode ser referida em conversas, com indiscutível autoridade. Segundo o gaiato e humorado inventor desta fórmula, ninguém fará a mais remota idéia do que foi dito, mas não admitirá tal fato, e, o que é mais importante, as frases soam maravilhosamente bem.

O achado de Broughton correu mundo.

O Jornal de Notícias de Lisboa, em sua edição de 9 de maio de 1986, publica lista semelhante, com as seguintes palavras-chaves:

**Coluna 1:** opção, flexibilidade, capacidade, mobilidade, programação, conceito,

vivência, projeção, equipamento, contingência;  
**Coluna 2:** gerencial, organizacional, monitorizado/a recíproca, digital, logísticas, intermediário/a, incremental, conjuntural, diretivo/a;

**Coluna 3:** integrado/a, total, sistematizado/a, paralelo/a, funcional, receptivo/a, facultativo/a, sincronizado/a, compatível, equilibrado.

São novas opções, que, com a inclusão de dois substantivos masculinos na 1ª coluna, permitem ainda maior maleabilidade na fabricação de "belezas" vazias do tipo "conceito logístico receptivo", capazes de produzir grande feito diante de papalvos.

Experimente!

Entrelaçando à vontade as diferentes colunas de que se compõe, podem-se obter milhares de frases, algumas das quais você talvez já haja lido em artigos que devem tê-lo impressionado na ocasião, e que você não deve ter compreendido, o que não é de admirar porque, com toda a sua sonoridade pomposa, são inteiramente destituídas de sentido(...)

Ainda mais sofisticada é a montagem feita - segundo informa Cesare Marchi no seu livro *Impariano l'Italiano*, ("Aprendamos o Italiano"), Milão, Rizzoli Ed., 1984 - por dois professores universitários italianos num estudo lingüístico "Prontuário de frases para todos os usos para preencher o vazio de nada", de que traduzimos e adaptamos uma amostra no quadro seguinte:

COLUNA A	COLUNA B	COLUNA C	COLUNA D	COLUNA E	COLUNA F	COLUNA G
1. A necessidade emergente	se caracteriza por	uma correta relação entre estrutura e superestrutura	no interesse primário da população	substanciando e vitalizando	numa ótica preventiva e não mais curativa	a transparência de cada ato decisional.
2. O quadro normativo	prefigura	a superação de cada obstáculo e/ou resistência passiva	sem prejudicar o atual nível das contribuições	não assumindo nunca como implícito	no contexto de um sistema integrado	um indispensável salto de qualidade.
3. O critério metodológico	reconduz a sínteses	a pontual correspondência entre objetivos e recursos	com critérios não-dingísticos	potenciando e incrementando	na medida em que isso seja factível	o planejamento de discrepâncias e discrasias existentes.
4. O modelo de desenvolvimento	incrementa	o redirecionamento das linhas de tendências em ato	para além das contradições e dificuldades iniciais	evidenciando e explicitando	em termos de eficácia e eficiência	a adoção de uma metodologia diferenciada.
5. O novo tema social	propicia	o incorporamento das funções e a descentralização decisional	numa visão orgânica e não totalizante	ativando e implementando	a cavaleiro da situação contingente	a redefinição de uma nova figura profissional.
6. O método participativo	propõe-se	ao reconhecimento da demanda não satisfeita	mediante mecanismos da participação	não omitindo ou calando, mas antes particularizando	com as devidas e imprescindíveis ênfases	o co-envolvimento ativo de operadores e utentes.
7. A utilização potencial	privilegia	uma coligação orgânica interdisciplinar para uma práxis de trabalho de grupo	segundo um módulo de interdependência horizontal	recuperando, ou antes revalorizando	como sua premissa indispensável e condicionante	uma congruente flexibilidade das estruturas.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALEXANDER, Christopher. A city is not a tree. *Architectural Forum*, [s.l.], abr./maio 1965.
- ALEXANDER, Christopher et al. *Urbanismo y participacion: el caso de la Universidad de Oregon*. Barcelona: Gustavo Gill, 1978.
- BOBBIO, Norberto. Reformismo, socialismo e igualdade. *Novos Estudos CEBRAP*, São Paulo, n.19, p.12-25, dez. 1987.
- CALVINO, Ítalo. *As cidades invisíveis*. São Paulo: Companhia das Letras, 1991.
- CAPRA, Fritof. *O tao da física*. São Paulo: Cultrix, 1988.
- CARVALHO, Flávio de. *Cerco aos dinossauros*. Exame Informática, São Paulo, v.7, n.6, p.56-57, jun. 1992.
- CASTOR, Belmiro Valverde J., FRANÇA, Celso. *Administração pública no Brasil: exaustão e revigoração do modelo*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.20, n.3, p.3-26, jul./set. 1986.
- COELHO, Teixeira. *Dicionário do brasileiro de bolso*. São Paulo: Siciliano, 1991
- COSTA, Lúcio. *Relatório do Plano Piloto de Brasília. Módulo*, Rio de Janeiro, v.3, n.8, jul. 1956. Edição Especial.
- DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez-Oboré, 1987.
- DUTRA, Eliana Regina de Freitas. O ovo da serpente: imaginário político no Brasil nos anos 30. *Análise & Conjuntura*, Belo Horizonte, v.6, n.2, p.115-142, maio/ago. 1991.
- JOHNSON, Paul. *Os intelectuais*. Rio de Janeiro: Imago, 1991.
- KURY, Adriano da Gama. *Para falar e escrever melhor o português*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.
- LEITE, Rogério C. de Cerqueira. Universidade internacional holística e a Disneylândia. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 4 jun. 1988.
- MORSE, Richard McGee. *O espelho de próspero: cultura e idéias nas Américas*. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.
- MORSE, Richard McGee. A miopia de Schwartzman. *Novos Estudos CEBRAP*, São Paulo, n.24, p.166-178, jul. 1989.
- POPPER, Karl Raimund. *A miséria do historicismo*. São Paulo: Cultrix, c.1961.
- POPPER, Karl Raimund. *Sociedade aberta, universo aberto*. Lisboa: Dom Quixote, 1987.
- SALES, Teresa. Os herdeiros da escravidão. *Novos Estudos CEBRAP*, São Paulo, n.19, p.143-152, dez. 1987.
- TELLES, Carlos Queiroz. *Manual do cara-de-pau ou é fácil falar difícil*. São Paulo: Best Seller, 1991.
- VILLÁ, Joan. Pelas praças da periferia. A. U. *Arquitetura Urbanismo*, São Paulo, v.7, p.78-85, ago./set.1991.