

A PRODUÇÃO COLETIVA E OS ETERNOS PROBLEMAS DE GESTÃO

Wilson Moura*

Instituto de Psicologia / UERJ

(Nota explicativa)

Num mundo que se encontra no limiar da era pós-industrial e assiste, perplexo e angustiado, ao final de milênio e o prenúncio de tempos de incerteza, observa-se uma grande crise na esfera da gestão coletiva dos empreendimentos de produção. Diante de uma explosão tecnológica sem precedentes, da valorização da informação e do virtual, da globalização e volatilização dos capitais, da engenharia genética e dos alimentos transgênicos, da robótica, da reengenharia, do desemprego, da crise do emprego e/ou trabalho e do enxugamento dos cargos de chefia ou direção, um grave fenômeno emerge - o desgaste atual e a falta de rumo para as atividades de gestão.

Avolumam-se os problemas enfrentados por aqueles que desempenham estes papéis e as recompensas não valem os sacrifícios e as responsabilidades intrínsecas, afirmam os que se desencantam ou os que se recusam a exercê-las. Para alguns, tudo isto sinaliza o fim da função gerencial, pois a idéia de rede, impessoal e totalizante, tenderá a assumir o amanhã dos processos de organização. Enquanto isto, confunde-se : autoridade com autoritarismo, liberdade com ditadura do desejo, individual com egocentrismo, coletivo com a morte do individual, democracia com irresponsabilidade, organização com conjunto de pessoas sem interdependência, participação com manipulação. E, as ansiedades, os medos, o desconhecimento, o simplismo, se manifestam através de soluções mágicas ou de novas propostas de organização de produção. Por isto o campo encontra-se cada vez mais permeável a profetas e panacéias. E o que é trágico, cresce o número de pessoas que fogem ou se negam a assumir cargos de gestão. Diante deste quadro, talvez o mais indicado e prudente seja meditar, procurar conhecer o mais profundamente possível o fenômeno - gestão coletiva. Quais seriam os efeitos, positivos ou negativos, das práticas de gestão sobre a produção individual e coletiva ? Qual seria, em princípio, o significado e a importância da gestão para o fazer coletivo? Será possível construirmos efetivamente um mundo sem hierarquias e de autogestão das organizações sociais de produção, nas quais cada vez menos importância seja atribuído aos papéis de gestão?

As idéias que serão aqui apresentadas têm o propósito único de instigar a reflexão e o debate. Longe de expressarem a verdade sobre um assunto tão complexo, elas pretendem ser um agente de inquietação, contaminando com dúvidas as nossas certezas e convicções. Tendo em vista a limitação de espaço, elas serão desenvolvidas em quatro (4) partes, na seguinte seqüência : (1) Da prepotência simplista ao imobilismo alienante, a busca incessante de uma técnica milagreira.; (2)

Os problemas de gestão e a incapacidade de lidar com o humano; (3) Vícios, preocupações & insucessos : aprendendo a gerir a complexidade; (4) O futuro da gestão de coletivos num mundo de alta tecnologia, robôs e autogestão.

1a. parte - Da prepotência simplista ao imobilismo alienante, a busca incessante de uma técnica milagreira.

Embora a humanidade tenha alcançado um patamar de desenvolvimento tecnológico, inimaginável até bem pouco tempo, a um observador mais arguto não passará despercebido, por certo, o fato de que em se tratando das **práticas de gestão**, em uso nos mais diferentes ambientes organizacionais, muito pouca coisa, pelo menos na sua essência, mudou. Sofistica-se a tecnologia, incorporam-se novas técnicas, revolucionam-se os processos de produção, mas permanece a mesma incapacidade imanente de se lidar com os famosos problemas da “área comportamental”. A sempre *Publicado, originalmente, in Revista ABAMEC (Associação Brasileira de Mercado de Capitais) – Ano 19 – Dezembro de 1999 triste constatação : as mesmas , velhas e incansáveis, queixas e lamentações sobre o ser humano. Uma espécie de declaração velada dos nossos sentimentos de impotência...

Entretanto, isto não impede que subsista no imaginário organizacional a crença de que a maior parte dos inúmeros e mais variados problemas enfrentados decorrem, se não em todo, em parte, do mau desempenho dos papéis de gestão. Herança, quem sabe, da velha máxima : em princípio, o chefe é o responsável por tudo que acontece ou deixa de acontecer na esfera sob sua responsabilidade...

Mas, será que existe realmente dificuldades com uma atividade tão antiga e comum na história do homem ? E, antigamente? Imagine-se os empreendimentos coletivos realizados com as dificuldades tecnológicas de séculos atrás. Não serão estas preocupações uma maneira acadêmica de complicar coisas simples ?

Ao se refletir, contudo, com um pouco mais de cuidado sobre a “aparente” simplicidade na condução de alguns empreendimentos coletivos, constata-se, sem muita dificuldade, o emprego de um artifício, hoje totalmente condenado, mas não extinto - a coerção física ou econômica. Na verdade, o grande combustível seriam as “fraquezas” humanas que, dependendo das circunstâncias, podem variar do medo à ambição. Ninguém duvida de que a lei do mais forte sempre existiu, e que todo ser humano a conhece desde cedo. E, por isto mesmo, também não se desconhece que nem sempre os mecanismos de coerção conseguem se tornar eficazes com todas as pessoas, em todas as situações, em todos os momentos.

Mas, nem só o uso da coerção explícita é utilizada para fazer com que as pessoas produzam. A crença de que se pode utilizar a nossa inteligência para obter os comportamentos desejáveis, principalmente em se tratando dos mais ambiciosos, também foi e continua a ser muito difundida. De certa forma o que está presente é a velha crença de que o mundo é dos espertos ou de que podemos ser mais espertos do que o outro. Agora, quantos exemplos não se conhece de pessoas que fingem estar sendo enganadas para iludir aos pretensos “espertos” que julgam que as enganam ? Na verdade, depois que o tempo passa, as emoções assentam-se e se consegue, portanto, analisar com mais frieza os acontecimentos, fica sempre muito difícil saber “quem manipulou quem “...

Mas, voltando as indagações anteriores, a despeito das transformações havidas, de valores e práticas, o que se reflete na postura daqueles que hoje exercem atividades

de gestão, os equívocos, insucessos e frustrações são do domínio público. E os resultados, além de se refletirem economicamente através dos índices de produtividade, provocam nesses gestores profundos sentimentos de incompetência.

Para muitos, a saída, no fundo, estaria no achado de “técnicas” que, caso utilizadas com maestria, fossem capazes de “domesticar” o grupo. Pois, o grande desejo humano, não se pode esquecer, é fazer sempre com que o outro se comporte segundo as suas expectativas. Infelizmente, conforme já vimos, a manipulação exige cumplicidade e nem sempre podemos ter certeza do controle da situação. Por isto mesmo, talvez seja mais prudente agarrar-se a técnicas como se fossem a salvação.

Experimentar novas alternativas como se panacéias fossem, o que parece vir acontecendo recentemente com freqüência.

É bom, neste ponto, que se esclareça que não se está negando nem a existência e nem a eficácia de técnicas que, muitas vezes, nascem da experiência, do sofrimento, da sensibilidade das pessoas e que, por isso mesmo, não podem ser ignoradas. O que está em questionamento não são as “técnicas” em si mas, sim, o poder propalado ou esperado das técnicas. Mas, afinal, já que se está falando tanto de técnica, o que vem a ser uma técnica? Conforme esclarece Marcel Mauss (1972), sem dúvida um dos mais renomados antropólogos franceses, toda técnica é “um ato tradicional eficaz”, o que corresponde dizer que são aquelas ações que se tornaram eficazes, porque foram capazes de contribuir para se alcançar um dado objetivo, numa determinada época. Portanto, ao serem reproduzidas, viram uma tradição e acabam por se transformar numa técnica. Entretanto, as resistências humanas são ilimitadas, e muitas delas de origem inconsciente. Imaginemos pessoas que foram socializadas durante anos numa organização, tendo como referência uma cultura de chefes, hierarquias, prerrogativas, submetendo-se cegamente a normas estabelecidas até chegar a exercerem um cargo de direção. Eis que, então, em pleno exercício do mundo de prerrogativas que lhes são inerentes se defrontam com mudanças que estabelecem o modelo de atuação - a gestão participativa. Submetidos a pressões, junto com um treinamento de gestão participativa ou de trabalho em equipe, acabam por vivenciar tudo aquilo como se fora uma sucessão de atos de violência, uma usurpação de direitos duramente conquistados. Evidentemente que a consciência de que devem mudar ou então perderão, leva a que passem a representar um novo estilo. Entretanto, não necessariamente convencidos. É, por isto mesmo, que se pode observar um grande descompasso entre os discursos, plenamente democráticos, e as práticas, totalmente contaminadas pelo estilo convencional anterior. E o interessante é que esse mesmo fenômeno do “chefe reciclado”, também tende a ser vivenciado pelos demais membros do coletivo. Talvez não com a mesma intensidade, nem pelas mesmas razões, mas com muita resistência também.

Desta forma, é importante que se atente para um detalhe: quando o desafio é a resolução de um problema humano, mais importante do que se usar uma dada “técnica”, é a nossa capacidade de compreender as razões e motivos dos problemas, o que permite uma flexibilidade para criarmos ou exibirmos as ações que mais julgarmos adequadas. O uso de técnicas “cristalizadas” no tempo, mesmo que um dia tenham sido eficazes, não garantem em absoluto que as pessoas se comportarão

conforme o esperado. O mais importante é a compreensão, a sensibilidade para saber como proceder numa dada situação. Será que se deve agir para impedir que determinados comportamentos continuem a se manifestar (agente de controle) ? Ou será que devemos agir no sentido de dar mais confiança, reforçar a uma determinada pessoa, ou ao grupo (agente facilitador) ? Ou será que o melhor não será simplesmente não fazer nada, evitar complicar ainda mais a situação (consciência dos seus limites) ? Todas estas alternativas exigem de cada gestor muito conhecimento, flexibilidade, perseverança, sensibilidade e investimento de tempo e energia no desempenho de seu respectivo papel. E, o que parece ser fundamental, a humildade necessária para rever suas atitudes e práticas, caso os resultados não sejam satisfatórios. Por isto mesmo entende-se os motivos pelos quais muitos, após colecionarem fracassos em atividades de gestão, desistem de trabalhar com seres humanos e preferem as máquinas, servomecanismos ou computadores...

Já vimos, por este rápido esboço, que a gestão coletiva exige de quem a exerce muita disponibilidade e empenho. Mas, afinal, o que se poderia trazer de mais consistente e de interessante, para ajudar a reflexão sobre os problemas de gestão?

O curioso é quanto mais se aprofundam os estudos sobre o tema, mais se constata que os insucessos decorrem de causas, aparentemente muito simples, o que pode vir a provocar nos mais ávidos de grandes descobertas, uma terrível frustração.

O primeiro deles é a aparente **obviedade** com que o gestor lida com o ser humano e, conseqüentemente, com os desafios da produção individual e coletiva. Antes que sejam tomados como se fossem arautos do trivial, gostaríamos de esclarecer o porquê desta afirmação.

Este tipo de inadequação ocorre com todos nós, seres humanos, fruto de nossas convicções e certezas sobre o mundo. Quando acreditamos, sejam quais forem as razões, na obviedade das coisas que fazemos ou enfrentamos passamos, como uma decorrência, a tratá-las quase como se fossem uma lei da natureza ou um princípio universal. Isto pode acontecer com coisas que julgamos conhecer ou desconhecer ou, ainda, que achemos que nunca poderemos compreender. Mas, o que decorre, então, deste estado de obviedade ? É que simplesmente passamos a desconsiderar o óbvio em nossas análises futuras na busca de soluções para as dificuldades enfrentadas. O pior, ainda, é que dificilmente paramos para pensar na importância dos aspectos que se escondem atrás das conclusões que rotulamos como óbvias. Uma outra manifestação bastante negativa do estado de obviedade é se tratar coisas complexas como se simples fossem. Não se trata de complicar, mas sim de se precaver, ter mais cuidados, investir mais energia e atenção.

Um exemplo, dos mais significativos e óbvios, e que qualquer aspirante a cargo de gestão deve acolher, não para arquivá-la, mas sim como um alerta, é a seguinte constatação - ***o fazer coletivo representa um grande desafio para qualquer grupo humano.***

Mas, o que se deseja acrescentar a esta observação, que não seja já do conhecimento geral ?

Uma coisa é realizarmos algo individualmente, ou seja, algo que dependa quase exclusivamente de nossa produção individual; outra coisa, bem distinta, porque é muito mais complicada, é realizarmos esta mesma coisa, coletivamente. Os resultados, sem dúvida, poderão, e deverão, ser muito melhores, tanto qualitativa, quanto quantitativamente. Entretanto, as dificuldades, e todos nós que já temos alguma experiência de vida não temos nenhuma dúvida em reconhecer, são enormes.

Entre as várias razões que poderíamos facilmente apontar, existe uma que se considera das mais desafiadoras, pois entre outras coisas pode vir a se constituir numa grande ameaça à sobrevivência de qualquer grupo humano, e como não poderia deixar de ser, das organizações - o *egocentrismo humano*. Em outras palavras: a dificuldade nos grupos, das pessoas abrirem mão de seus próprios interesses, de forma a decidirem e agirem em favor dos interesses coletivos, razão principal de sua fragilidade. Em princípio, cada um dos membros acha que tem uma melhor solução para os problemas enfrentados, daí a preocupação em impor o seu ponto-de-vista, a sua opinião, a sua estratégia. Transitar por este verdadeiro “engarramento de egos” de forma a conseguir extrair o máximo de cada um, em tempo hábil, com um mínimo de seqüelas é, por vezes, tarefa das mais árduas e espinhosas. Na verdade, o que preexiste subjacente é a forte influência que exercem os interesses particulares, sempre presentes e atuantes, e responsáveis pelos impasses que, caso não sejam superados, levará o grupo / organização ao seu fracasso. E o que é importante não se esquecer : quer se trate de uma gestão autocrática ou democrática sempre fala mais alto o conflito de interesses. No primeiro caso sufocado, no segundo liberado, mas somente resolvido através de uma consistente negociação, sob pena de permanecer latente e ameaçador indefinidamente.

Logo, a necessidade de limites nas ações egoístas das pessoas para que possa existir uma convivência social mais integrada. São os *limites*, portanto, quer sejam eles externos ou internos, os fatores que respondem pelo controle social, num determinado grupo e, desta forma, um importante elemento no esforço de realização de algum objetivo coletivo.

Os limites internos resultam das nossas crenças e valores, principalmente no que diz respeito das possibilidades/impossibilidades de satisfação dos nossos interesses. De todo um conjunto de fatores surge, a cada instante, uma força capaz de funcionar como o mais eficaz mecanismo de controle que se conhece - a motivação. Sim, porque não existe dúvida alguma de que quando motivado o ser humano é capaz de um auto-controle pleno, que supera em muito qualquer pressão externa, chegando até, em situações extremas, a colocar em risco a sua própria vida. Exemplos de noites sem dormir, de situações nas quais até se “esquece ” de comer, de dedicação intensa e obstinada em busca de objetivos, são freqüentes em pessoas e/ou grupos motivados a concretizar algum objetivo que considerem significativo.

Mas, nem sempre se trabalha com pessoas motivadas. Até existem aqueles que consideram que isto não passa de construção teórica, algo inexistente ou inatingível pela maioria das organizações. Ou, para sermos menos pessimistas : um estado efêmero, que rapidamente desaparece. O fato é que a opção pela motivação requer muito conhecimento e empenho do gestor. E não quer dizer que depois de todo

esforço ele consiga motivar. Talvez seja mais correto afirmar que o gestor tem condições, caso se esforce e tenha um nível de conhecimento adequado, de criar condições facilitadoras para que as pessoas que integram o seu respectivo coletivo de produção, venham a se tornar motivadas por aquilo que produzem.

Entretanto, para assegurar que os limites sejam respeitados, na ausência ou a despeito de controles internos, foram sendo criadas e aperfeiçoadas, ao longo da história, as instâncias externas de controle - o poder vigente. Nas organizações elas se materializam por intermédio da estruturas de poder formal, mais ou menos hierarquizadas, dependendo do grau de burocratização reinante : diretor, coordenador, supervisor, orientador, chefias, responsáveis, líderes ou representantes de grupos, etc.

São estas diferentes instâncias de poder, portanto, que deverão assegurar, dependendo de sua disposição hierárquica e grau de autonomia, que os limites pactuados sejam respeitados na sua respectiva esfera de atuação.

Neste ponto vem à tona uma outra causa de insucesso, exemplo também do efeito obviedade e, por isso mesmo, carente dos cuidados e atenção que exige, tendo em vista as múltiplas implicações que traz no seu bojo : ***os problemas de poder são os mais complexos e desafiadores problemas de uma organização.***

Aliás tal afirmação vem ao encontro do que pensava Bertrand Russell (apud Bennis & Nanut, 1988) para quem o poder estaria para as Ciências Sociais, assim como a energia está para a Física.

Mas, o que faz com que uma pessoa se submeta à vontade de uma outra pessoa, agente externo de controle e, por conseguinte, faça aquilo que ela não quer ou não está predisposta a realizar ?

A visão mais idealizada ou mais elegante do homem sustenta que é a “força da razão”, pois afinal trata-se de seres civilizados... Entretanto, se analisarmos em profundidade as relações de poder existentes na maioria das organizações, iremos descobrir, e para alguns talvez se torne algo muito pouco palatável, que no fundo a força provém do medo.

No caso da coerção física ou econômica, parece ser mais do que evidente. Acontece que em outras situações mais elaboradas, por isto não tão explícitas, tendo em vista a interveniência de aspectos materiais e de conteúdos simbólicos, o medo se faz também presente. Neste caso é o medo que sentimos por possíveis perdas daquilo que muito valorizamos. É o caso, por exemplo, da perda de imagem, de privilégios, de garantias, de prestígio, a perda do afeto ou da estima de alguém. Com relação a este último, é sempre bom lembrar a crueldade do poder exercido através de chantagem afetiva.

Um outro elemento também muito eficaz é o nosso comprometimento de natureza ética (o bem x o mal). Ninguém duvida do medo e das culpas capazes de serem geradas, caso sucumbamos às forças do mal. E, não faltará nunca algum agente externo com a coragem suficiente para explorar esses aspectos e, por intermédio deles, obter o controle de comportamentos desejado.

De qualquer forma é sempre bom não perder de vista o fato de que o poder de controle, exercido pelos agentes externos (gestores) sobre os seus subordinados hierárquicos, embora mediado por um conjunto de fatores intrínsecos, decorre da força ou pressão gerada pelos medos atuantes nas pessoas controladas.

Contudo, a despeito de considerações de ordem moral, o poder que se sustenta sobre os medos apresenta uma série de obstáculos que colocam em risco a sua eficácia.

Dentre vários, destacam-se :

(1) A adaptabilidade humana.

Dependendo das circunstâncias de vida enfrentadas, as pessoas poderão vir a se tornar mais ou menos “insensíveis” a determinados medos. Uma pessoa que conviva diariamente com ameaças de violência, riscos de vida, desemprego, corrupção, tem grande probabilidade, principalmente se não tiver outras experiências simultâneas que amenizem o quadro, de se “imunizar” com relação às ameaças que supomos representam um valor básico do homem - a sobrevivência da espécie. Não é à toa que Niklas Luhman (1987), um importante sociólogo alemão, afirma que a força do poder se desgasta com o excesso de uso. O poder eficaz não precisa lembrar que existe, ou seja ameaçar. O que se depreende, então, é que de tanto os detentores de um poder utilizarem-se do medo para o controle, acabam por se enfraquecer, pois que as pessoas se acostumam e não mais se importam com os seus efeitos.

(2) A dificuldade de discriminação

Tendo em vista que os valores e experiências de vida se distribuem desigualmente entre as pessoas que compõem um coletivo, fica muito difícil identificar, com um mínimo de acerto, para qual pessoa, em que circunstâncias, qual valor seria o mais precioso e, conseqüentemente, qual seria a coerção capaz de desencadear mais medo. Seria a integridade física? O desemprego? O dinheiro? O status? O afetivo ? O ético?

(3) O medo é inibidor de potencialidades

Diante de um clima de ameaças o máximo que se consegue é utilizar as nossas energias para nos defender. O que pode aparentemente ser confundido com engajamento, na verdade está longe de representar a utilização ampla de nossas potencialidades, em virtude dos desgastes inexoráveis de energia, provocados pelo estado de medo. E, em casos extremos, pode chegar até a funcionar como bloqueador de potencialidades. Considerando que o grande desafio da gestão deve ser o de funcionar como facilitador ou estimulador de potencialidades de grupo, verifica-se aí uma certa contradição. O máximo de eficácia na estratégia de controle pode corresponder, em contrapartida, a um decréscimo de energia e de utilização de potencialidades das pessoas.

(4) O medo dificulta a integração

Num ambiente de ameaças, de desconfianças, de insegurança, o que se observa é o isolamento, as alianças de conveniência, a competitividade predatória e, por conseguinte, dificilmente haverá interesse e empenho das pessoas visando integrarem-se umas às outras. Como um conseqüência natural, a produção coletiva, razão de ser de toda organização, desgasta-se. Este, talvez, venha a ser um dos mais nefastos efeitos do poder voltado somente para o controle, dado que o efeito desintegração impede que se assegure uma produção coletiva eficaz.

E, finalmente, o último dos fatores considerados como responsáveis pelos insucessos no desempenho das atividades de gestão coletiva - **a incapacidade de lidar com a complexidade do humano.**

Para melhor esclarecer o que se deseja acentuar com respeito as implicações da complexidade humana nas dificuldades enfrentadas nos coletivos de produção, talvez seja conveniente pedir auxílio. E, neste particular, nada melhor do que invocar as idéias defendidas por um grande pensador da atualidade chamado Edgar Morin (1992) que fala exatamente da impossibilidade do homem conhecer a complexidade do mundo. A sua tese afirma a incapacidade humana, dada as suas limitações, de dar conta do complexo. Por isto mesmo, ele defende uma reforma do pensamento científico, de forma a propiciar uma produção de conhecimentos mais consistente e, como tal, mas consonante com a complexidade do mundo (Morin, 1999). Quando um cientista, por exemplo, produz um certo conhecimento em sua respectiva área, ele está obrigado a reduzir o seu campo de informações, sob pena de não conseguir uma compreensão ou nitidez dos fenômenos. Entretanto, o reducionismo estabelecido, não impede que outros fenômenos, embora não presentes no campo de observação, continuem a atuar e influenciar. Isto nos leva, segundo Morin, a explicar as limitações do conhecimento produzido, não porque ele não seja logicamente verdadeiro. A questão que coloca é que se trata de um conhecimento incompleto, porque não foi capaz de lidar com a complexidade do mundo. O reducionismo científico, ainda que por vezes indispensável para se tentar compreender a realidade que se configura caótica, é uma prova, em si mesmo, da impossibilidade humana de apreensão da simultaneidade dos eventos que se sucedem.

Mas, voltando ao campo organizacional, em particular ao desempenho dos papéis dotados de poder, vimos que a simultaneidade está presente nas reações humanas com relação a maneira pela qual as pessoas percebem os comportamentos.

Dependendo da maneira como forem as ações do gestor captadas, estas poderão funcionar como freio ou como impulsionador da produção. Isto se constitui, sem dúvida, em enorme desafio para a gestão. Na verdade muitos dos problemas decorrem da tendência em se tratar o ser humano como se fora incompleto.

Ora, acontece que a ambigüidade das percepções humanas é algo inconteste, já que elas sofrem a influência de motivos subjacentes, o que corresponde dizer que não se pode controlar as percepções do outro. Quantas vezes pensamos que estamos ajudando e, em verdade, as pessoas, supostamente ajudadas estão achando o contrário, que as atrapalhamos ou temos intenções de as prejudicar. A dinâmica de

interação no campo organizacional se reveste de muita complexidade e quando se acrescenta a isto tudo um clima de desconfianças mútuas, bem pode-se antever as demandas que recaem sobre o desempenho da gestão.

Saber, portanto, como agir no sentido de impedir os excessos e a falta de limites (ações de controle), num determinado instante e, noutro, neutralizar os efeitos perversos, que por ventura resultaram das mesmas ações de controle; para, ainda, num outro momento encorajar, reforçar os mais inseguros, tendo a sensibilidade para se rever, caso as suas atitudes não obtenham os efeitos desejados, reflete todos os desafios que continuamente o gestor enfrenta.

Entretanto, diante dos insucessos, busca-se de uma maneira quase compulsiva, uma técnica capaz de resolver as dificuldades, ou então empurra-se a responsabilidade para o coletivo - o anonimato e a impessoalidade das maiorias. A impressão que se tem é que algumas organizações, diante dos impasses vivenciados, sonham com um dia no qual os problemas de gestão possam ser resolvidos em assembléias, participativas e democráticas. Contaminadas pelo vírus “grupite” acreditam que as suas dificuldades desaparecerão, como por encanto... Esquecem-se, contudo, dos fenômenos que fatalmente ocorrerão. Depois de muito desgaste emocional, a triste constatação : os ressentimentos, o isolamento e o temido clima de paranóia que, sutil e perigosamente, tenderá a se alastrar...

É importante compreender-se que a assembléia, como instância de decisão, é o lugar da emoção, dos vínculos, da homogeneidade, da massa e não um espaço de reflexão, de análise, de aprofundamento, de busca de soluções. Nenhuma assembléia será bem sucedida se resolver estudar com frieza e distanciamento a origem dos problemas enfrentados pelo grupo. Aliás, ela se auto-dissolveria pelo tédio... Antes que sejamos percebidos como anti-democratas e retrógrados, é importante assinalar que, independente de ser “politicamente correto”, portanto não se trata somente de discurso, acreditamos que a cultura e o clima democrático são a única saída para se aumentar a produtividade das organizações, já que esta se baseia em cumplicidade. No entanto, é bom que nunca, em momento algum, nos esqueçamos que ninguém nasce democrata ou autocrata, nem existe também nenhuma “fábrica” capaz de produzir, em série e, em pouco tempo, democratas ou autocratas.

A construção de uma convivência democrática implica, necessariamente, num contínuo e obstinado processo de aprendizado, com ensaios e erros, idas e vindas, negociação e renegociação de interesses, em busca de aperfeiçoamento. É por isto que Claude Lefort (1983), notável cientista político francês, sustenta que a melhor maneira de paralisar a democracia é definindo o que ela é. O processo de congelamento democrático devido aos limites preestabelecidos, sem espaços para conquista e aprimoramentos, significa a sua morte. E, nesta situação, o aprendizado é mútuo: dirigentes e dirigidos. O exercício da autonomia implica em riscos, ainda mais numa cultura patrimonialista, na qual o superior hierárquico é o responsável, em princípio, por tudo. Descentralizar e trabalhar com “subordinados hierárquicos autônomos” é, antes de tudo, arriscar ser responsabilizado por algo que não está sob seu controle. Logo, trata-se, sem dúvida, de um longo e tortuoso caminho. Por outro lado, internalizar o binômio autonomia-responsabilidade (quanto mais autônomo se é,

mais responsável se torna pelos seus atos e omissões) parece ser também uma difícil trajetória, principalmente num mundo de tutelados.

À guisa de conclusão, talvez fosse oportuno sumariar algumas das idéias aqui apresentadas, aproveitando-se para melhor esclarecer pontos significativos a fim de facilitar a sua compreensão, ainda que saibamos ser impossível controlar algo que não pertence ao texto - a sua interpretação.

Em princípio, é bom que se repita mais uma vez, de forma a não restar dúvida de que não existe a intenção, aqui, de criticar a eficácia de nenhuma técnica ou as necessidades e as tentativas de mudanças, introduzidas no âmbito organizacional, no sentido de se enfrentar os desafios da gestão. A questão, todavia se prende a euforia e alardes em torno de milagres e panacéias que podem, se adotadas, resolver magicamente os problemas de gestão. Nunca é demais a prudência com relação às mudanças. Elas exigem muito dispêndio de energia e perseverança. O entusiasmo é saudável, desde que não impeça de se perceber e de se lidar com a complexidade do homem.

A técnica não é, e nem pode ser, um antídoto contra a complexidade, e se a utilizamos com esta pretensão é porque assumimos uma postura reducionista frente ao nosso objeto. Às vezes ficamos tão ansiosos por novas descobertas que sofremos de cegueira do óbvio. Com isto simplificamos e passamos a tratar a realidade da convivência social e seus múltiplos problemas como se estivéssemos diante de coisas sem muita importância.

Esta característica sugere que a raiz dos problemas de gestão se encontra aí – a incapacidade de lidar com a complexidade das reações humanas.

No próximo número, a proposta será, por conseguinte, um mergulho nos problemas de gestão com o intuito de extrair um máximo de idéias sobre as aludidas incapacidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BENNIS, W. & NANUT. Líderes. São Paulo : Ed. Harbra, 1988

LEFORT, C. A invenção democrática. São Paulo : E. Brasiliense, 1983

LUHMANN, N. O Poder. Brasília ; Ed. UnB, 1987

MAUSS, M. Sociologia e Antropologia. Vol II, São Paulo : E P U / EDUSP , 1974.

MORIN, E. Ciência com Consciência. Lisboa : Ed. Brasil-Europa, 1992.

_____ Por uma reforma do pensamento. In Pena-Vega, A e Nascimento,

E. (orgs.) O Pensar Complexo : Edgar Morin e a crise da

modernidade. Rio de Janeiro : Garamond, 1999

* E-Mail = wmoura@uerj.br

O termo incomplexo, segundo o Dicionário Aurélio, significa : não complexo; simples; que abrange uma coisa só.