

3a. Parte - “Vícios, preocupações e insucessos : aprendendo a gerir a complexidade humana”

Wilson Moura*

Instituto de Psicologia / UERJ

O mundo das organizações é bastante curioso, principalmente no tocante às crenças que dominam o imaginário da gestão. Endeusam-se os homens de ação, “os práticos”, em contrapartida abominam-se “os teóricos”. A teoria é vista como coisa inútil, afastada da realidade e incapaz de resolver os problemas com as quais se deparam. Parece que muitos não se dão conta de que a teoria não é o mundo e, sim, um esforço de compreensão do mundo.

Mas, de qualquer forma, age-se como se “os práticos” fossem isentos ou imunes a qualquer teoria, esquecendo-se, contudo, de um simples detalhe, todas as práticas, experiências ou vivências repousam em crenças que as sustentam. E o que são as crenças ? Nada mais do que aquilo que se acredita seja verdadeiro. Experimente-se perguntar a alguém sobre o porquê de suas atitudes práticas diante de uma determinada situação ? A sua resposta deve ser a de que agiu daquela determinada maneira porque acha que é o mais correto, ou porque a sua experiência assim determina, ou porque acha que é mais válido, ou o mais adequado, ou o mais conveniente, enfim porque aquilo é a sua crença. E o que são as teorias ? Um conjunto de suposições, de crenças a respeito dos mais diversos fenômenos considerados significativos no mundo.

Evidentemente que todo um procedimento rigoroso é estabelecido no sentido de se avaliar cada formulação teórica, para que se possa considerá-la ou não, cientificamente estruturada. Entretanto, e é isto que se deseja ressaltar, é que não existe prática sem suposições, sem crenças. No caso do mundo das organizações é interessante constatar-se um fenômeno curioso, a crença de que o que interessa, sobretudo, são os resultados. Isto é o que faz a diferença no universo das competências.

Não resta dúvida de que o “darwinismo social” a que estão intensamente submetidas gera um clima na qual exige-se da gestão, respostas cada vez mais “rápidas” e “eficazes”. E, obviamente, a avaliação imediata de resultados funciona como o critério, fundamental e indiscutível de competência profissional.

Entretanto, em que pese toda a prática, a objetividade e a experiência compartilhada nesse meio, capaz de produzir conhecimentos notáveis a respeito da melhor maneira de se conduzir as organizações, o mundo é cheio de imprevistos e armadilhas. Quantas vezes, após lutar-se com todo o afincamento e obstinação, encontra-se a tão almejada solução para um problema angustiante, para tempos depois descobrir-se que a solução encontrada é a causadora de novos e tenebrosos problemas. E as conseqüências são, em alguns casos, bem desastrosas, porquanto a fé no conhecimento, oriundo da prática, dificulta em muito abrir-se para a complexidade do mundo.

E, acrescenta-se, ainda ao quadro, um outro elemento bem mais sutil e traiçoeiro, as meias-verdades. Sim, porque bem mais difícil do que lidar com uma inverdade ou falsa verdade é o defrontar-se com uma meia-verdade.

Quando diante de algo que se julga inverídico ou falso, ainda que não se * Publicado, originalmente, in Revista ABAMEC (Associação Brasileira de Mercado de Capitais) – Ano 20– Abril de 2000 consiga, a curto prazo, as provas ou a maneira de refutá-lo, para todos os efeitos essa “inverdade” não tem, pelo menos para quem assim a considera, nenhum valor. E a tendência natural será esquecê-la, malgrado as implicações sociais, pelo menos enquanto persistir a crença na sua importância. Agora, e quando diante de uma meia-verdade ? O que acontece é que dificilmente se questiona a verdade constatada com o intuito de se descobrir até onde ela vai, se ela é total ou parcial. Normalmente, o que se faz é persistir na meia verdade, buscando-se fora as razões para o insucesso. Infelizmente, pelo menos para os espíritos muito práticos, a complexidade do mundo é de tal monta que o máximo que se consegue é descobrir algumas “meiasverdades”...

E, tem-se que, em muitos casos, dá-se até por muito satisfeito. Veja-se, por exemplo, uma questão crucial para a vida das organizações, a escolha dos seus dirigentes. As implicações e repercussões de uma decisão equivocada são trágicas. Tem-se que atender, simultaneamente, a dois níveis de demanda : o da competência profissional e o do mérito. Este, por seu turno, é de importância vital para o clima, dado que reflete a maneira como a organização realiza a justiça social no seu interior. E, nada melhor, quando se trata de uma escolha interna, do que se avaliar a carreira de cada um dos possíveis candidatos. Levantar minuciosamente todos os registros existentes sobre cada um dos membros em condições de ocupar o cargo de gestor, avaliar as informações com critério, com isenção, são alguns dos procedimentos capazes de conduzir a uma decisão mais acertada. Mas, então, por que razão se observa tantos

equivocos, mesmo diante de situações nas quais os procedimentos seguidos foram exatamente aquilo que a velha experiência sugere ? Será erro de pessoa? Ou de critérios? Ou de informações distorcidas ? Ou dos avaliadores ? Bem, a culpa, após o insucesso, poderá ser atribuída a cada um, a todos ou a nenhum destes fatores. Mas, o que importa é entender-se que se está diante de uma meia verdade. Não resta dúvida de que a história profissional, a carreira, ainda mais quando transcorrida numa dada organização ou cultura organizacional, é um campo de informações das mais férteis sobre um profissional. Por conseguinte, uma fonte das mais seguras de prognóstico futuro. No entanto, em se tratando de competência para gestão há que se considerar um outro atributo, normalmente não avaliado ao longo da carreira de um profissional mas que, ao que tudo indica, é essencial para o sucesso de um dirigente - a capacidade de produzir coletivamente.

Portanto, há necessidade de se atentar para a complexidade que envolve todas as tentativas de se estimar os comportamentos futuros de uma pessoa, mesmo que a conheçamos intensamente. Não necessariamente um excelente cirurgião, de comprovada experiência, será o mais indicado para exercer o cargo de administrador de um setor ou de todo o hospital. Aliás alguns relatos demonstram que muitas vezes faz-se uma péssima troca : perde-se um excelente cirurgião e ganha-se um péssimo administrador. O que se depreende, então, é que existe uma nítida diferença entre ***competência técnica x competência gerencial***.

É que a gestão coletiva requer uma capacidade de integrar as pessoas num empreendimento coletivo. E o que vem a ser isto? A competência gerencial está muito mais ligada à capacidade de uma pessoa de investir as suas energias em prol da resolução dos problemas e dificuldades dos outros.

Logo, deve-se considerar, na escolha para esse papel, a capacidade de um determinado ator de não só estimular a cooperação, como também o de se comunicar, de colocar limites, com firmeza e sem agressividade, enfim, de inspirar confiança aos demais. Estes são alguns dos traços que sugerem que o gestor tenha uma grande probabilidade de se sair muito bem no desempenho do seu papel.

Entretanto, os critérios instalados impedem que assim se proceda. Em algumas situações a escolha do dirigente serve de reconhecimento ao mérito de alguém que, embora muito competente tecnicamente, não apresenta muita disponibilidade para exercer papéis de gestão.

De qualquer modo fica o alerta para o fato de que resultados nem sempre são imediatos, nem tampouco duradouros. A prática cega, centrada em resultados imediatistas pode ser enganadora e catastrófica. Por isso mesmo, não custa nada lembrar uma célebre afirmação de Kurt Lewin, um dos mais notáveis cientistas sociais deste século, mais um cientista alemão perseguido pelo nazismo que conseguiu se refugiar nos Estados Unidos e que foi considerado um dos sistematizadores da moderna Psicologia Social - “nada mais prático do que uma boa teoria”...

O falso democrata

É costume ouvir-se falar de mudanças de atitudes como se fora algo automático, instantâneo e definitivo, à semelhança do que ocorre quando nos desfazemos de um objeto antigo, trocando-o por um novo. A explicação talvez seja a de que os fenômenos do mundo físico, na sua maioria muito mais visíveis, acabam por servir de modelo para o mundo mental .

Entretanto, uma observação mais atenta revelará ser este um fenômeno que mexe com crenças e valores e, por isso mesmo muito mais lento, pois resulta de um longo processo onde as incertezas, medos, contradições, descompassos, idas-e-vindas, se sucedem. E, não é só isso que acontece, pois que todo esse processo ocorre tendo como pano de fundo a opinião pública que surge como se fora algo homogêneo, monolítico, expressão da tendência da maioria, e, como tal, expressão das últimas e inquestionáveis verdades. O patrulhamento ideológico é uma questão de tempo, pois com a pressão da mídia, os cidadãos se sentem obrigados a exibir uma nova postura frente a realidade retratada. A partir de então, instala-se uma nova dicotomia. De um lado, os que aderem: os bem informados, progressistas, esclarecidos, modernos, enfim, os politicamente corretos. De outro lado, os resistentes : os conservadores, retrógrados, ultrapassados, enfim, os que perderam o bonde da história.

Acontece que as pessoas foram socializadas tendo como referência as mesmas crenças e valores, de agora em diante execradas. Como ninguém gosta, pelo menos em princípio, de ostentar uma imagem de pouco esclarecido, o que se observa são as mudanças aparentes. Em que pese todas as inseguranças vividas internamente, para fins externos, as pessoas tendem a se apresentar como flexíveis e atualizadas...Na verdade, são poucos os que assumem publicamente os seus conflitos, dúvidas e incertezas.

Conclusão : uma grande confusão se instala, pois as pessoas tendem a exibir um discurso “modernoso” incompatível com as suas práticas.

No campo organizacional, ainda que de início as resistências atuem no sentido de combater a invasão de idéias e as possíveis “contaminações de caráter ideológico” capazes de ameaçar o equilíbrio reinante, as implicações logo se verificam. E o que é pior, de uma maneira informal, já que ninguém tem a coragem de explicitar as necessidades de se enfrentar os “modismos” que ocorrem no mundo lá fora... E é interessante registrar que o mesmo não se verifica com as novidades que surgem no plano material, pois toda organização gosta de propalar uma imagem de progressista através da incorporação das últimas descobertas no campo da tecnologia ou das técnicas.

Enquanto isto, no nível das relações humanas, esses choques decorrentes das mudanças culturais geram no interior das organizações um quadro muito confuso de atitudes reinantes. E os efeitos perversos decorrentes complicam ainda mais o desempenho dos papéis de gestão : diante da falta de clareza dos limites, elemento fundamental da vida organizada, aumentam as tensões e conflitos, o que ameaça cada vez mais a convivência organizacional. Quando hoje se pesquisa os grandes receios e preocupações que afetam os que exercem ou àqueles que são convidados a exercer papéis de gestão, as respostas se encontram, de uma maneira ou outra, vinculadas ao controle das pessoas que lhes estão subordinadas. Como fazer para que cada um assuma as responsabilidades que lhes compete? Como enfrentar os conflitos, as agressões, as confrontações, a falta de responsabilidade? Deve-se ser duro, inflexível, compreensivo, afetivo, exigente ?

Bem, em que pese essas questões tenham sempre estado presentes nos desafios inerentes a gestão, observa-se atualmente um outro complicador, decorrente, talvez, da velocidade e da ampla difusão pelos meios de comunicação de massa com que se alardeiam as mudanças de caráter ideológico (crenças, valores e normas). Não quer se dizer com isto que elas não estejam ocorrendo, o difícil é saber como se lidar com a notícia : quais são as mudanças ? onde elas ocorrem ? qual a sua amplitude ? quais as implicações ? quais as resistências ? qual o processo? O que se quer, neste ponto, não é criticar a liberdade de divulgação de idéias mas, sim, chamar a atenção para a confusão que surge quando se depara com novos comportamentos, quer explícitos ou insinuados, que entram em choque com padrões ideológicos enraizados. Como não podia deixar de ser isto cria enormes embaraços para o exercício da gestão. Ainda mais porque diante do quadro de instabilidade que se instala, muitos se aproveitam

para se apropriar dos novos conceitos e idéias com intuito, único e exclusivo, de satisfazerem aos seus respectivos interesses pessoais.

O retorno concreto, em passado recente, dos ideais democráticos, com a condenação e rejeição do autoritarismo como estilo de governo, da rejeição ao individualismo egoísta dos privilegiados e, conseqüentemente, a proliferação de práticas que refletem os ideais de liberdade e autonomia como condição humana, vem desencadeando um grande processo de mudança que transcende ao nosso país, pois adquiriu uma amplitude continental. Entretanto, tais mudanças exigem, como não podia deixar de ser, uma reeducação de forma a permitir que todos se preparem adequadamente para enfrentar os desafios da construção de uma nova ordem. Ser capaz de assumir as responsabilidades de conviver numa sociedade democrática representa uma conquista de todos e exige, por isso mesmo de todos os cidadãos, muito empenho, tenacidade e, principalmente - conhecimento do que significa viver numa democracia. Infelizmente, enquanto os sistemas de educação existentes não dão conta das mudanças, observam-se uma série de disparates e absurdos que muitas das vezes ameaçam a própria legitimidade dos ideais democráticos, dando munição aos saudosistas e resistentes que tentam desesperadamente impedir os avanços sociais.

Um fenômeno dos mais freqüentes observados é a timidez endêmica que se alastra entre as pessoas mais esclarecidas decorrente, ao que tudo indica, do receio de enfrentarem publicamente os desatinos cometidos em nome dos “ideais democráticos”, por medo de serem consideradas “ditadoras” ou “autoritárias”. Quem já não se defrontou com situações totalmente inusitadas nas quais pessoas invocam a liberdade democrática para justificar as suas irresponsabilidades ?

E no plano das organizações sociais de produção os equívocos se sucedem, tendo em vista principalmente o enfraquecimento da hierarquia e o crescente processo de autonomização. Entretanto, tal fenômeno se deve muito mais aos impactos tecnológicos (a informatização e automação) e às técnicas de reengenharia e enxugamento dos escalões médios de gerência, do que ao aludido processo de mudanças de valores.

Mas, retomando a linha de raciocínio, alguns modelos de gestão passaram a ser a coqueluche e as saídas, segundo alguns estudiosos, para caracterizar todo o modernismo na área : gestão democrática, gestão participativa, parceria, auto-gestão. Não resta dúvida de que muitos destes conceitos são importantes como referência, desde que, contudo, não se perca de vista o fato de que a organização de pessoas

implica em interdependência. Em outras palavras : tudo que se faz ou se deixa de fazer numa organização, afeta ao outro. Assim a reciprocidade e o compartilhar são elementos fundamentais para a convivência organizada. Por isto mesmo, a liberdade de cada ator esbarra nos limites que : ou estão totalmente internalizados e, portanto, não necessitam de instâncias externas (o auto-controle) ou, então, necessitam de uma figura de autoridade que irá exercer o controle em nome do coletivo. Logo, liberdade sem limites é pura ditadura do desejo e a autoridade deve ser exercida para se evitar a ação egoísta por parte de algum membro que insista em se comportar como se somente os seus interesses existissem. E, neste ponto, um outro ponto também se confunde, levando a atitudes completamente equivocadas - acabar com o individualismo. Isto porque quando se massacra o individual, reprimindo-o completamente, como a história demonstra com os regimes totalitários, tantos de direita (nazismo), como os de esquerda (stalinismo), os resultados são desastrosos, pois o que acarreta é que, ao final, os coletivos acabam por se transformar em mero rebanhos ou manadas.

Ora, a construção de coletivos fortes implica, sem dúvida, em investimentos no outro e, por isso mesmo, exige todo um empenho em combater o egoísmo e, não, como muitos confundem, anular o individual. Combater o egoísmo é dar consciência de que somente existimos com o outro e, portanto, os interesses do outro são tão importantes quantos os nossos. Por outro lado, combater a existência de necessidades individuais é negar a existência de cada ser humano, do esforço e da energia que investimos para satisfazer as nossas necessidades. Logo, reconhecer a existência de necessidades individuais, diferentes em níveis e intensidades, é antes de mais nada, reconhecer a existência dos seres humanos com as suas respectivas diferenças individuais.

Por isto lidar com o humano é lidar com o complexo, pois implica além de se considerar a total interdependência das pessoas aos diferentes coletivos, também considerar a existência de respectivas singularidades : histórias pessoais, características, desejos, carências, enfim, interesses. A maneira pela qual elas são satisfeitas ou se luta por satisfazê-las é que passa ser o grande desafio. Investir no coletivo não é, or conseguinte, desconhecer o individual é, antes de tudo, consolidar condições para que os interesses individuais sejam satisfeitos, desde que devidamente negociados e compatibilizados com os interesses gerais. Aliás esta é uma questão intensamente estudada na atualidade por um renomado filósofo alemão, Juergen Habermas, ao tentar compreender as razões dos graves conflitos sociais - a falta de legitimidade dos pactos de convivência social. Uma de suas importantes teses

é a de que o desenvolvimento social não se mede, tão exclusivamente, pelos índices de desenvolvimento econômico atingido por uma dada sociedade, mas, sim, pelo nível de educação moral exibido, o qual se manifesta pela capacidade de seus cidadãos satisfazerem mutuamente os interesses particulares e os gerais, ou assim como tradicionalmente se denomina no campo das ciências políticas - a esfera do público e do privado.

Entre a participação e a manipulação

Uma outra análise cuidadosa deve ser realizada no sentido de se avaliar as muitas implicações que resultam da adoção de um princípio de administração, fenômeno dos mais populares na vida organizacional moderna - o da participação. Entretanto, não obstante a sua notoriedade, considerado uma espécie de símbolo do progresso social, vem se constituindo cada vez mais em motivo para frustrações, controvérsias e reivindicações. A coisa fica ainda mais difícil de se lidar porque ao ser denunciado a falta de participação existente em algum setor ou numa dada organização, isto passa a ser motivo para se estigmatizar a incompetência dos dirigentes responsáveis. Na verdade, a impressão que fica é que muitas pessoas ainda não pensaram ou não conseguiram pensar com mais profundidade a respeito do significado e efeitos decorrentes da implementação de um modelo de gestão participativa. Como não se têm uma idéia mais clara de todas implicações que envolvem tal mudança, confunde-se participação com conagraçamento afetivo. O resultado, em princípio, parece ser satisfatório mas, na verdade, só concorre para encobrir, temporariamente, as frustrações latentes. E, como não podia deixar de ser, depois de algum tempo, os conflitos denunciam os impasses devido a incompreensão de todas as partes.

Do lado daqueles que exercem os papéis de gestão, observam-se as tentativas de manipular afetivamente os membros do seu grupo, em suma, fazer com que diante de um falso clima de participação as pessoas engulam as decisões que o dirigente quer tomar. Neste ponto é importante atentar-se para o fato de que a administração participativa não se consagra tão somente por uma "permissividade" que permita a todos expressarem o que pensam. O fundamental, e aí é que se diferenciam, entre si, as organizações por serem mais ou menos participativas, é a existência ou não de condições que permitam aos seus integrantes reais possibilidades de influenciar os processos de tomada de decisão. Logo, quando as pessoas são estimuladas a opinarem livremente ou mesmo a decidirem sobretudo em coisas sem muita importância e, mais adiante, barradas ou impedidas de exporem as suas idéias, ou melhor, de serem sequer ouvidas em situações consideradas muito importantes, o que

se verifica é um engodo. E com o tempo, toda a imagem difundida de que a organização trabalha num clima de participação se dissipa, dado a revolta e o descrédito que se instala, na medida em que as pessoas vão tendo consciência da falsidade da situação.

É lógico que poderá ser invocado tratar-se muitas das vezes de situações muito complicadas, o que demandaria um grau de conhecimento necessário à sua compreensão e, por conseguinte, para a respectiva decisão. É claro que não se trata aqui de generalizações precipitadas, pois todos sabem que existem decisões que requerem conhecimentos muito específicos, como acontece com setores ou papéis bastante especializados. Estamos falando das decisões que afetam a todos e, portanto, daquelas situações nas quais é importante que, de uma maneira ou de outra, todos se manifestem. Além do mais, o processo de participação se dá num crescendo : quanto mais se participa, mais se deseja participar, mais capacitado se está para participar.

Daí a necessidade de se ter plena consciência do que vai se enfrentar quando se adota a implantação de um modelo de gestão participativa, quer seja fruto de uma livre escolha ou de pressões ou conveniências outras.

Em primeiro lugar a necessidade de se investir nas pessoas para que estas possam melhor participar. Isto implica em muitas ocasiões, dependendo da natureza do que se está decidindo, em proporcionar um treinamento para que as pessoas possam entender a complexidade do que se está decidindo. Em segundo lugar, é preciso que se passe ou se disponibilize todas as informações que conseguimos reunir sobre o objeto de nossa decisão. Imagine uma pessoa que estudou em profundidade um problema e que se dispõe a reunir outras pessoas para ouvir o que elas tem a oferecer. Se as pessoas não se informarem sobre tudo aquilo que já é conhecido, dificilmente as pessoas terão algo a acrescentar, frustrando, deste modo, quaisquer tentativas de participação. Em terceiro lugar é importante ter-se consciência de que a participação aumenta o risco, principalmente no início, porque as pessoas não estão acostumadas a decidirem juntas, com eficácia e rapidez. São os riscos dos imprevistos, em troca das vantagens que poderão advir, em razão do fato de que o nível de participação aumenta sensivelmente a probabilidade de que também aumente o grau de engajamento e comprometimento das pessoas (o autocontrole).

Do lado daqueles que sempre foram excluídos das decisões, observam-se também muitas discrepâncias e incoerências. A começar pela falta de responsabilidade sobre

os efeitos da decisão. E isto é muito difícil, porque a tendência é a de dar palpites como se nada tivessem a ver com os efeitos posteriores. Por isso mesmo, o aprendizado da participação impede qualquer tipo de paternalismo, uma vez que todos deverão sofrer na pele os efeitos perversos de sua decisão. Dar opiniões, tentar influenciar as decisões e, depois, tentar se eximir de qualquer compromisso ou responsabilidade para com fazer acontecer ou para com os resultados reflete, antes de mais nada, um clima de pseudoparticipação, uma participação tutelada, ou seja, de pessoas tratadas e consideradas como irresponsáveis ou imaturas. E, o que parece ocorrerá inexoravelmente, a qualquer momento será cobrado como se fora uma benesse e, o que é pior, poderá vir a ser cassada. É que na verdade não se trata de adoção plena de um modelo de administração mas, sim, de uma concessão temporária que, a qualquer instante, poderá ser retirada.

Finalmente, é bom que se conclua este tópico, mas não sem antes tecer-se alguns comentários sobre as diferenças e semelhanças de dois termos que, embora pareçam sinônimos, no fundo acarretam as mais distintas conseqüências – ***Gestão Democrática e Gestão participativa.***

Em que pese a democracia, em todos os seus níveis, em todos os espaços, venha, cada vez mais, se constituindo num parâmetro de referência no processo contínuo de aperfeiçoamento dos padrões de convivência social, é preciso, contudo, ter-se cautela com as generalizações precipitadas, freqüentemente excessivas e ilusórias. Se, como afirmam alguns, a democracia está em tudo, é preciso estabelecer uma certa moldura, sob pena de não se conseguir identificar e separar - o que é democracia, da não-democracia.

Quando se afirma que um conceito, uma idéia, um fenômeno está em tudo, talvez seja esta uma maneira que se encontra para demonstrar a relevância daquilo de que se fala. Mas, o que às vezes também ocorre é o fato de que inconscientemente está se esvaziando a compreensão do que vem a ser o próprio fenômeno que se quer relevar. Quando algo está em tudo acaba por estar em nada, pois que na verdade conclui-se que o tudo nada informa. Não se trata de jogo de palavras, mas, sim, de uma demonstração da falta de total objetividade conceitual o uso de generalizações inócuas, já que este artifício pode conduzir a uma total inutilidade, pela dificuldade que gera de se apreender as múltiplas articulações da realidade e o que é e o que não é significativo. Por exemplo, muitas pessoas acreditam que uma gestão será democrática pelo simples fato de se assegurar o cumprimento das regras que permite a todos a livre escolha dos dirigentes, através de voto único e intransferível. Esta é,

sem dúvida, uma prática das mais saudáveis, mas não necessariamente conduz a uma plena democracia no âmbito das organizações sociais de produção. A explicação é elementar, pois que o grau de democracia de um coletivo de produção se mede através das possibilidades que todos os seus integrantes possuem de participar, não só da escolha de seus dirigentes, mas dos diferentes processos de tomada de decisão. Por isso, todo um esforço deve ser feito no sentido de se criarem condições efetivas, nas quais todos os participantes possam concretamente decidir sobre as mais diversas questões. Somente através de uma gestão participativa pode-se viabilizar uma gestão democrática. Daí, a necessidade de implantação de programas de gestão participativa, por intermédio dos quais as pessoas comecem a aprender : a agir em interdependência, a participar de planejamentos e decisões coletivas, a assumir plena e total responsabilidade por seus atos e omissões. E para isso, é bom que não se esqueça, torna-se indispensável que elas obtenham um nível de conhecimento e de compreensão necessárias ao desenvolvimento das atitudes que as capacitem a participar, ou seja, ser capaz de atuar sob a égide do binômio autonomia-responsabilidade. Aliás, nunca é demais lembrar que o regime democrático se sustenta no grau de autonomia de seus integrantes. E, o que é uma decorrência : quanto mais autônomo é o ser humano, mais responsável ele se torna por seus atos. Este é, portanto, um alerta para evitar-se possíveis equívocos decorrentes de interpretações entusiásticas, e pouco consistentes, de novas idéias a respeito do progresso social que, indubitavelmente, a todos fascina. É preciso não se deixar impressionar com os maravilhosos discursos em prol da democracia.

Uma coisa é o discurso democrático sustentado por uma pessoa que, sem dúvida alguma, impressiona; outra coisa, bem distinta, são as práticas, às vezes nada democráticas, exibidas por essas mesmas pessoas. A gestão democrática exige cada vez maiores responsabilidades, pois que na verdade ela se caracteriza por ser uma gestão de pessoas responsáveis. Isto, naturalmente, determina o respeito como elemento fundamental - o respeito aos direitos, deveres, autonomia, compromissos, desejos, enfim a dignidade de cada membro da organização.

A rejeição à chefia : falta de atrativos ou racionalização ?

É difícil fazer-se certas afirmações quando não se tem um certo respaldo empírico que permita justificar concretamente, através de estatísticas ou da freqüência de exposições na mídia, a intensidade daquilo que se quer apontar.

Entretanto, malgrado as restrições mencionadas, um fato bem significativo vem ganhando relevo, principalmente no cenário organizacional brasileiro – a dificuldade com que se defrontam muitas organizações para preenchimento de cargos de chefia. A questão em apreço não diz respeito à falta de qualificação em si, processo sem dúvida penoso e igualmente difícil, mas ao fato de que as pessoas estão abrindo mão de promoções ou mesmo recusando convites para ocuparem cargos de chefia. Embora a maior incidência do fenômeno ocorra no serviço público, também já se registram casos semelhantes em organizações privadas, até naquelas onde existe um plano de carreira estruturado de modo a permitir a ascensão para cargos de chefia, como uma forma de premiar os funcionários de maior mérito. A razão, pelo menos a oficial ou pública, é a de que seria um cargo sobre o qual recai um excesso de responsabilidades e cujas vantagens, principalmente as financeiras, são proporcionalmente insignificantes e muito pouco atraentes. Em princípio, esta justificativa parece satisfazer convenientemente a gregos e troianos, não fora a experiência adquirida ao longo de estudos e trabalhos nessa área aguçar a nossa percepção em busca de maior consistência para as explicações colhidas. É que o desafio do fazer coletivo, tarefa primordial da atividade de gestão, não obstante as suas dificuldades, sempre exerceu um certo fascínio sobre as pessoas. Símbolo de status à parte, o que não significa que seja desprezível, conduzir pessoas, empreender algo coletivamente, sentir-se útil para o grupo, ajudar as pessoas a enfrentar e vencer obstáculos, participar diretamente de um processo de criação coletiva, sentir-se em condições de fazer acontecer, ter um certo grau de autonomia para decidir são alguns exemplos modestos das múltiplas possibilidades de realização que uma pessoa pode vir a usufruir no desempenho dos mais diferentes papéis de gestão. Não quer dizer com isso que não exista a exploração de pessoas sobre as quais repousam inúmeras responsabilidades e que, em contrapartida, recebem uma recompensa financeira pífia e indigna. Ainda que os mais “materialistas” discordem, não se pode deixar de considerar o fato de que além do dinheiro existem outros elementos a considerar, principalmente no nível de chefias. Por isto mesmo tais explicações ensejaram pesquisas recentes com o intuito de melhor compreender-se o que está se passando com a propalada crise de preenchimento de cargos de chefia. Embora não se tenha elementos que permitam uma grande amplitude de generalização, alguns dados e informações talvez sejam bastante interessantes para lançar luz sobre importantes aspectos que caracterizam tal fenômeno. Na verdade o nosso objetivo aqui não é comentar as pesquisas mas tão somente aproveitar algumas informações para provocar uma maior reflexão sobre os “insucessos” da gestão.

Um registro curioso é que os chefes pesquisados na sua esmagadora maioria sentiam-se bem como chefe, sendo também para eles muito importante a sua condição de chefe. Então, vem logo à tona a indagação: por que, então, a tendência generalizada de recusa a exercerem cargos de chefia, nesse cenário? Evidentemente que a alusão refere-se ao registro de grande número de candidatos que, convidados, recusavam o convite, incluindo-se entre estes os que já exerciam o cargo interinamente e que se negavam a continuar.

A possibilidade de compreensão do que estava ocorrendo somente começou a se esboçar após estudar-se atentamente um enorme conjunto de informações e, assim mesmo, de uma maneira quase indireta. Entre os dados interessantes recolhidos estava o fato de que muitos chefes atuais, na sua condição de subordinado se lembrava muito bem da “sabotagem” que fazia com seus exchefes, o que os levava a ter a certeza de que a única maneira de se “darem bem” com os seus subordinados era por intermédio da amizade e da barganha.

Ao mesmo tempo outras informações revelaram a tendência desses chefes de invocarem para si a responsabilidade pela grande parte das decisões dos seus respectivos setores, bem como a de considerarem a autonomia como algo inerente às chefias e, portanto, devendo se distribuir hierarquicamente.

Outras informações ainda propiciaram um entendimento de que esses chefes foram socializados ao longo de muitos anos não só como membros da organização objeto da pesquisa, mas em outras organizações, tendo como referência os valores básicos que sustentam as burocracias: hierarquia, autoridade intrínseca, especialização, competência técnica, ascensão temporal, prerrogativas do cargo. Acontece que com as mudanças sociais surgidas tinha ficado muito mais difícil, segundo a opinião de muitos, chefiar ex-colegas, não só devido à intimidade compartilhada, como também à quebra dos níveis hierárquicos formais existentes nas organizações. Esta pressão, decorrente em parte da atuação mais intensa do sindicato visando a extinção de privilégios, prerrogativas e das práticas consideradas autoritárias, concorreu para a instalação de um clima de reivindicações, no qual todos deveriam se engajar para lutarem em prol da remoção de barreiras e formalidades nas relações chefe/subordinados. Este movimento foi facilitado pelo achatamento salarial ocorrido no serviço público, não obstante a permanência de funções gratificadas e de muitos privilégios.

De qualquer modo esses movimentos, ainda que mal compreendidos, serviram para criar e difundir toda uma série de equívocos, gerando um certo clima de descrédito em torno do que vem ser a hierarquia e a autoridade para as organizações de produção, tratando-as como se fossem coisas ultrapassadas.

Na verdade, como se pôde constatar, ao se mergulhar na dinâmica organizacional, é que todas essas crenças eram pouco compartilhadas, mas nem por isto elas deixaram de exercer influência naquilo que se pode entender por senso comum. E, talvez seja por aí mesmo que se encontra os indícios que levaram a uma explicação que julga-se mais consistente para o fenômeno.

Na verdade os possíveis candidatos aos cargos de chefia tinham “apoiado”, na sua condição de subordinados, a luta para diminuir o exercício do controle por parte das chefias. Isto naturalmente propiciava maior grau de liberdade para satisfazerem os seus respectivos interesses. Entretanto, todos sabiam, embora por conveniência ninguém explicitasse, que a diminuição do controle externo exigia, em contrapartida, um aumento do controle interno, uma vez que a ausência de controle externo não significa ausência da responsabilidade que cada um deve ter por sua respectiva produção individual. O resultado de toda esta confusão é que o exercício da chefia virou o exercício da barganha em que os limites, controles e responsabilidades foram sendo colocados de lado, tendo o “jeitinho” passado a responder pela competência. A sabedoria, como muitos afirmavam, consistia em saber-se levar o subordinado na conversa.

Tudo isto seria maravilhoso se fosse realmente verdadeiro porque, o que se pôde inferir é que, no final, todos achavam que estavam fazendo favor uns aos outros, além de se sentirem lesados e frustrados. A aparência, em princípio, era a de que todos conviviam em harmonia, num clima democrático, entretanto, quando se tinha a oportunidade de vivenciar os conflitos existentes em diferentes setores, a percepção se modificava totalmente. É nessas situações, então, que as “verdades” vinham à tona, fazendo com que emergissem os sentimentos de rejeição e de revolta, até então, reprimidos.

Colegas eram tachados de “proveitadores”, outros acusados de só quererem levar vantagem ou então de passarem os outros para trás. Os chefes, na sua maioria, eram acusados de serem fracos e pouco firmes e de estarem preocupados, tão somente, em não deixarem transparecer, para os demais setores da organização, os problemas

existentes no seu grupo, para que suas respectivas imagens não ficassem comprometidas.

O interessante é que ao serem entrevistados sobre quais soluções, acreditavam, deveriam ser adotadas a fim de resolver o drama relatado, houve quase uma unanimidade em invocar o respeito à hierarquia e às ordens emanadas pelos chefias como fator de estabilidade e eficácia de cada setor.

O que se pode depreender, então, de tudo isto? É que, na sua maioria, as pessoas mantinham ainda intactas todas as crenças “convencionais” em torno da ordem e do bom convívio organizacional. As “mudanças” eram de aparência porque no fundo as pessoas não sabiam ainda como lidar com o fato de que a exigência de novos comportamentos se chocava com as suas respectivas crenças, fortemente consolidadas.

E como explicar, por fim, a recusa em assumir cargos de chefia? Na verdade, permanecia, ainda que latente, o antigo fascínio pelo exercício dos cargos de chefia. A recusa ou o aparente desdém manifestado em relação aos convites recebidos parecia ser muito mais uma defesa contra possíveis frustrações, do que propriamente uma sincera opção por um projeto de vida. À semelhança do que é retratado naquela célebre fábula “a raposa e as uvas”, na qual a velha raposa desqualifica as uvas “verdes” que não consegue apanhar, o mesmo parece ser a atitude de muitos com relação ao desempenho dos papéis de chefia. O desejo de ser chefe se funde no desejo de manutenção de todas prerrogativas formais que não só facilitam como também tornam o exercício do cargo algo mais simples e ao mesmo tempo mais atraente... No entanto, conforme dizia-se pelos corredores, a situação parecia muito difícil para uma pessoa “sair-se bem como chefe”. Os motivos eram confirmados por todos : cada vez era mais árduo fazer com que todos cumprissem com suas obrigações; parecia, ao que tudo indicava, que extinguia-se os antigos princípios formais de respeito e disciplina devidos a um chefe; e, finalmente, diminuía a olhos vistos o prestígio e o orgulho que antigamente existia da condição de ser um chefe.

Ora, tendo em vista “as verdades”, acima mencionadas, terem se tornado uma espécie de “voz corrente”, muitos dos candidatos se sentiam até “envergonhados” de assumirem, perante os seus pares, a sua intenção de serem chefes. Logo, a melhor maneira de se defenderem do que talvez fosse uma “tentação” ou “fraqueza”, foi o de tentar convencer a si mesmo, primeiro, externamente, lançando mão de todo um conjunto explicações racionais que fortalecessem a sua atitude. E, neste ponto,

sempre é bom lembrar-se, a criatividade humana é ilimitada. Dificilmente deixaremos de encontrar razões, logicamente estruturadas, que justifiquem uma decisão difícil que tomamos.

Principalmente, quando esta contraria os nossos desejos...

O binômio autonomia/responsabilidade, um grande fator de insucesso

Embora muitas sejam as observações levantadas, talvez se deva considerar, de tudo que foi anteriormente mencionado, dois aspectos significativos: a questão dos sentimentos de impotência e as dificuldades que os chefes manifestaram de lidar com a autonomia dos subordinados, esta sim uma grande mudança que vem ocorrendo nas organizações sociais de produção.

Em que pese estas atitudes tenham a mesma origem - o processo de socialização - possuem, contudo, sua dinâmica própria e peculiaridades que merecem ser comentadas.

Os sentimentos de impotência surgem das expectativas geradas pela crença de que a obediência hierárquica é algo irrestrito e irrefutável. A idéia de que o respeito ao superior hierárquico é um dos princípios fundamentais da chefia serve, então, como referência para as relações a serem estabelecidas com os subordinados. Sem dúvida alguma este parâmetro tem servido como fator de organização das diferentes estruturas de produção, principalmente ao longo de toda era industrial. Acontece que gradativamente começaram a ocorrer mudanças na maneira pela qual o subordinado se relaciona com o chefe. A atitude mais solta e informal de se dirigir, de questionar ou mesmo refutar o chefe, outrora algo impensável, entendida como manifestação de indisciplina, é uma realidade que se verifica na dinâmica organizacional. Não se quer dizer com isto que a hierarquia encontra-se em extinção, pois esta se manifesta em vários momentos da vida de relação. Por exemplo : não é pelo fato das pessoas falarem de “igual para igual” para com os seus chefes, entenda-se aí o “igual” como sendo a ausência de muitas formalidades na linguagem, que se pode dizer que eles tenham o mesmo poder de decisão, tenham a mesma autoridade formal, tenham o mesmo salário, tenham a mesma perspectiva de carreira, o mesmo prestígio e a mesma capacidade de influenciar os rumos da organização. A extinção plena da hierarquia, se é que isto é possível, ainda está muito longe de acontecer.

Entretanto, o desaparecimento de algumas “dependências”, especialmente no tocante ao domínio de informações, por parte das chefias, é bastante visível.

Anteriormente, os chefes detinham todas as informações sobre o processo de produção. Com o advento da informática ficou mais fácil o acesso às informações, através da rede, sem que se precise da anuência do chefe.

Como uma consequência natural as pessoas se sentem mais livres, mais seguras e muito menos presas a regras e convenções que outrora dominavam a relação chefe - subordinado. Por sua vez, os chefes atuais, que antes de ocuparem este cargo esperaram ansiosamente, às vezes muitos anos, na condição de subordinados, submetidos a regras e convenções para com os seus respectivos chefes, tendem, como não podia deixar de ser, a resistirem intensamente às mudanças que despontam. E a reação é bem mais complicada porque a manifestação conservadora é interna e, portanto, invisível ao consumo externo. Enquanto isto, deve-se exibir uma imagem externa, mesmo que artificial, diferente, de preferência avançada, para que não recaia sobre si uma pecha de retrógrado. Como uma decorrência inevitável, a convivência reflete a farsa : finge-se que não se está nem aí para as formalidades, principalmente quando um seu subordinado se dirige a outra chefia sem lhe dar ciência, ou o critica, mas na verdade, por dentro, sente-se totalmente frustrado, sem saber bem como proceder. A saída é trabalhar a afetividade tentando fazer com que o subordinado se comporte da maneira que julga conveniente, através da chantagem afetiva ou troca de favores.

Entretanto, o seu verdadeiro desejo era que todos o respeitassem e, sem resistências, cumprissem as suas decisões ou orientações, porque afinal, acreditam, estas decorrem da análise que faz daquilo que julga ser bom para todos. E, por trás da fisionomia de “informal” e avançado tem, em muitos casos, que esconder os sentimentos de profunda impotência, de inutilidade, pois sempre acreditou que chefe sem os sinais visíveis de hierarquia é alguém totalmente impotente para dirigir as pessoas. A solução trágica encontrada por muitos é a barganha que, sem dúvida, funciona inicialmente, mas com o tempo além de não satisfazer a esse chefe conduzirá a relação a impasses, tendo em vista a ausência de quaisquer limites.

Um outro aspecto relevante a esmiuçar é a dificuldade de lidar com a autonomia dos subordinados, cada vez mais estimulada por muitos que se auto-intitulam “progressistas” mas que, no fundo, visam é retomar o controle que lhes foge pela via tradicional. Por isto mesmo a necessidade, nesse ponto, de se destacar o fato de que o aumento do grau de autonomia de atores, antigamente totalmente presos aos esquemas de subordinação hierárquica rígida, decorre da implementação dos processos de flexibilização, reengenharia e “downsizing”. Não se trata aqui de refletir

sobre “quem determinou quem” uma vez que a simultaneidade dos eventos é inequívoca. É importante que se atente para o fato de que a flexibilização dos processos de produção implica na ruptura dos esquemas fordistas rígidos da linha de montagem, propiciando o aparecimento do poliespecialista. Conclusão, o trabalhador passa a ter que dar conta de múltiplas e variadas tarefas que se desdobram em distintas dimensões de espaço e de tempo. Se antes o controle era dado pelo ritmo das linhas de produção, com o seu desaparecimento e a conseqüente flexibilização, restou o desafio de como fazer para controlar o trabalhador que se desloca e se organiza com muita maleabilidade para produzir? A saída foi a descentralização do controle, fazendo com este trabalhador passe a funcionar como se fosse um “semiterceirizado”. Em outras palavras, o controle é exercido indiretamente, através das tarefas ou dos resultados que deve produzir ao longo de um determinado intervalo de tempo. Com isto, ainda que subordinado a uma determinada chefia, cada vez ele se torna mais autônomo para decidir sobre os seus afazeres, especialmente a maneira como melhor executar as suas tarefas.

Acontece que o chefe além de ter sido socializado para “administrar” o trabalho de seus subordinados, continua sendo o responsável por todos os problemas que surjam, sob o seu “reino” . Como se constata que cada vez é menor a sua capacidade de exercer “vigilância”, direta e contínua, sobre o que seus subordinados estão produzindo, os seus sentimentos de insegurança e impotência aumentam. Aqueles chefes mais maleáveis estão conseguindo se adaptar ao modelo de gestão de equipes ou gestão participativa, a estratégia moderna de se exercer o controle de trabalhadores autônomos. A vigilância e controle exercido pelos vínculos de interdependência. O controle grupal decorrente do grau de comprometimento de cada membro para com a equipe é mais nova forma encontrada para se enquadrar os “autônomos”. Entretanto, o grande desafio reside na capacidade das pessoas de desenvolverem equipes, com um grau de participação e integração capaz de assegurar, simultaneamente, um grau liberdade individual, aceitável por todos os membros, sem perder de vista as metas e comprometimentos coletivos. E neste desafio, sem dúvida, o papel primordial compete àquele que desempenha o papel de chefe.

Mas, infelizmente, muitos dos insucessos do trabalho em equipe decorrem do fato de que as inseguranças das chefias, pelos motivos já mencionados, atrapalham enormemente a estruturação da própria equipe. É o fantasma da desconfiança que paira e desintegra!

O significado e implicações do que seja uma organização

Quando se pensa em fazer algo coletivamente vem logo a mente a idéia de que se deve **organizar** as pessoas para que o resultado seja satisfatório. Esta noção pertence ao imaginário social, incorporado e continuamente revisto, através do processo de aculturação a que cada ser humano está submetido ao longo de sua vida. A convivência na família, na comunidade, nos jogos e brincadeiras infantis, na escola, na televisão, no cinema, nos livros e histórias, antes até de termos a primeira experiência em organizações de produção, permite imaginar o que vem a ser uma organização. Muitas das vezes isto pode ser até motivo de grandes frustrações entre o que se imaginou e o que se vivencia.

Interessante, também, é o fato de que qualquer um já passou por alguma experiência desagradável nos diferentes empreendimentos organizados que já teve a oportunidade de participar. E em todas as situações negativas houve sempre alguma tentativa de responsabilizar o ser humano como sendo a grande causa pelos problemas. As razões apontadas variam, entretanto algumas atitudes são consideradas altamente nocivas e desagregadoras para a convivência organizacional : egoísmo, desonestidade, irracionalismo, prepotência, esperteza e muitos mais. Não resta dúvida de que o ser humano é capaz de todas estas coisas, e muitas outras coisas mais, tanto negativas, quanto positivas. Mas, talvez, nunca se tenha parado para pensar no que significa o fenômeno “organizar”, fonte de tantos conflitos e “incompetências”.

E o que é mais interessante, talvez essa simples incursão provoque muita perplexidade. Para começar, este é considerado um dos fenômenos mais complexos que existem. E não se trata de nenhuma afirmação despropositada. Aliás, não é à-toa que existiu, durante quase dezessete anos, na França, um colóquio, realizado anualmente, versando, única e exclusivamente, sobre o tema organização, reunindo os mais diversos e variados cientistas de renome na sua época, tais como : Piaget, Chomsky, Skinner, Wiener, Morin e muitos ganhadores de Prêmio Nobel. O que pode ser considerado um sinal da complexidade do fenômeno foi a diversidade de especialistas que participaram : biólogos, médicos, astrônomos, físicos, matemáticos, químicos, antropólogos, sociólogos, psicólogos, filósofos, lingüistas. Cada um no seu campo de atuação, teve a oportunidade de apresentar a sua contribuição à compreensão deste fenômeno, a começar pela própria idéia de que vida é organização, já que ela se estrutura sobre a matéria organizada. De tudo que foi produzido nesses colóquios, uma conceituação formulada por Morin merece destaque

: a de que o “organizar algo” implica, antes de mais nada, em todo um esforço no sentido de se estabelecer uma relação parte / todo, na qual resulte que o todo seja maior do que a soma das partes que o compõem. Conseguir, portanto, que cada uma das partes produza em conjunto um todo que transcenda ao potencial inicial (a soma de todas as partes), deve ser o propósito e o resultado de uma *boa organização*. Ora, para se conseguir esta relação faz-se necessário que as partes exibam uma outra característica: o de serem singulares(autônomas e distintas entre si) para poderem ser organizadas. Se as partes que compõem um conjunto não são singulares, quando se tenta organizá-las, o máximo que se obtém é uma *fusão*, não uma *organização*. Um exemplo, talvez bastante elucidativo, diz respeito a alguém que tente organizar algumas “gotas d’água”.

Ao colocar, por hipótese, quatro (4) gotas d’água, uma em cima da outra, dificilmente irá obter uma organização, uma vez que as gotas d’água se fundem num todo. Trazendo estas considerações para o fenômeno humano, fica claro que o processo de organização, somente ocorrerá caso, primeiramente, consiga-se manter a integridade e a singularidade das partes, no caso as pessoas; que, o esforço por manter a integridade e singularidade seja entendido como o respeito e o empenho em propiciar condições para que os interesses distintos, de cada uma das pessoas, possam vir a serem satisfeitos; que consiga-se, ainda, fazer com que cada uma destas pessoas (partes) produza de uma forma integrada num todo; e, por fim, obtenha-se uma produção coletiva que supere o somatório das produções individuais, garantindo, assim, a satisfação dos interesses gerais (ou coletivos).

A partir deste referencial parece não restar dúvidas que o processo de organização de pessoas é altamente desafiador. Depreende-se, então, que o sucesso da organização requer uma outra qualidade desse coletivo de pessoas, singulares e autônomas : que elas sejam capazes de atuar em total interdependência. Esta é sem dúvida uma postura, resultado de um conjunto de atitudes, das mais difíceis de se obter nos coletivos, porquanto a tendência das pessoas é a de sempre procurarem “fazer o seu”, sem se importarem muito com o que está acontecendo fora das atribuições de seus respectivos papéis. Isto se deva talvez a cobrança, voltada na sua maioria, para fazer com que as pessoas cumpram com os seus deveres, obrigações e responsabilidades, inerentes aos seus respectivos papéis. O costume é tratar os desempenhos de uma forma individualizada, tendo como propósito garantir a justiça na hora de sua avaliação e, por conseguinte, nos processos de atribuição de mérito. Somente, agora, com a ênfase que se observa na necessidade de se “trabalhar em equipe” é que se constata

uma tendência a se valorizar mais a capacidade das pessoas em produzirem de uma forma interdependente. E o que significa isto ? Significa internalizar a idéia de que a existência de cada um, na organização, depende do reconhecimento e aprovação dos demais integrantes. Isto corresponde dizer que tudo que se faça ou deixe de se fazer, influencia, direta e indiretamente, o que as demais pessoas fazem, e vice-versa. Em resumo : não basta o que se faz para o sucesso do empreendimento, pois que para a obtenção de uma produção coletiva é tão importante a produção individual, quanto a capacidade de integrá-las. Por esta razão, a falta de qualidade, as omissões ou o desinteresse dos outros é algo também compartilhado, já que no fim contribui, de uma forma bem significativa, para a baixa ou má qualidade da produção coletiva. O interesse pela produção do outro, a cooperação, a preocupação em não atrapalhar ou dificultar a produção, são traços essenciais do *sentimento de interdependência*. Contudo, a experiência tem demonstrado não ser muito fácil obter-se este tipo de atitude, principalmente porque as tarefas são definidas de uma forma muito fragmentada, além das avaliações e supervisão enfatizarem o desempenho e as atribuições inerentes a cada um dos papéis existentes. Este é, portanto, um grande desafio que o gestor enfrenta - fazer com que as pessoas vivenciem um grande sentimento de interdependência em tudo o que fazem ou que diga respeito à organização.

A arte de compatibilizar os interesses gerais e os particulares

A construção do conhecimento é prova irrefutável de que ninguém nasce sabendo. Talvez o que se requeira de um bom aprendiz, como condição prévia de sucesso, é a humildade para aprender com os próprios erros e omissões.

Entre os vários desafios que povoaram a mente de célebres pensadores, ao longo da história do conhecimento, dito científico, esteve sempre presente uma importante indagação : como acreditar que se está diante de uma verdade?

Enquanto alguns afirmam que a verdade seria como um tesouro muito valioso, por isto mesmo ambicionado por todos, entretanto muito bem escondido, de difícil acesso, até que num determinado instante condições seriam criadas para fosse descoberta. E, a partir de então, esse tesouro, como jóia preciosa que é, deveria ser colocado num local privilegiado, onde brilharia eternamente orientando a todos que precisassem de rumo. Por outro lado, outros refutam veementemente essa concepção tentando demonstrar que as verdades são mutantes, variando segundo os costumes, a época, o lugar, as condições de sobrevivência preexistentes. Bem, são muitas as teses, não só

atuais como antigas, inclusive as que negam a própria existência de uma verdade. Mas, o propósito destes comentários não é o de refletir sobre as diferentes correntes de pensamento que se dedicam analisar a consistência do conhecimento científico. Aliás para isto existe um campo específico dentro da filosofia – a epistemologia - que se incumbe especificamente deste tema. O motivo principal deste preâmbulo é o de introduzir uma concepção teórica bastante atual sobre o conhecimento, entendido como sendo fruto de um pacto de interesses.

Defendida por Juergen Habermas, sustenta, a grosso modo, a tese de que o conhecimento é o grande elemento de emancipação do ser humano e que a verdade, a sua base de sustentação, resulta de um consenso, nos quais se articulam os múltiplos interesses presentes no campo social. Um outro tema importante também analisado por Habermas diz respeito a fragilidade dos pactos de convivência social, tendo em vista a ilegitimidade que cresce devido a falta de compatibilização dos interesses dos diferentes atores (pessoas, grupos, instituições) que constituem uma sociedade - tanto os interesses particulares como os gerais. As guerras, conflitos e demais formas de desagregação social refletem a ruptura ocorrida nos pactos, garantia da sobrevivência das sociedades.

Mas, qual é o porquê de se introduzir alguns fragmentos do pensamento habermasiano neste texto? As razões ficam por conta das imensas inferências que, acredita-se, pode se fazer com as férteis idéias geradas por suas inúmeras obras, com o intuito de melhor se compreender a dinâmica e, por conseguinte, muitos dos problemas organizacionais.

A começar pela analogia que, com facilidade, pode-se fazer entre sociedade e organização, guardando-se evidentemente as devidas proporções. Ao se

considerar os problemas organizacionais como uma decorrência da fragilidade ou ameaça ao pacto de convivência organizacional, tem-se, quase como algo inevitável, que enfocar a origem - os conflitos de interesses presentes no campo organizacional. É aí que se depara com o que, sem dúvida alguma, representa o grande desafio da gestão - o empenho em compatibilizar os interesses particulares e os gerais.

A maneira como se articulam os diferentes interesses é que garante a legitimidade do pacto e, como tal, os compromissos e a sobrevivência dos empreendimentos coletivos de produção. Não há como fugir da mutualidade da satisfação de interesses (tantos os organizacionais, como os particulares), dado que da sua legitimidade resulta a qualidade da produção - a produtividade organizacional.

Conflitos : da convulsão à estabilidade, a maturidade da gestão

Após termos discorrido sobre os mais variados problemas humanos, talvez seja mais interessante e motivador comentarmos, ainda que de uma maneira sucinta, algumas atitudes exibidas por diferentes pessoas, em distintos papéis de gestão, em diferentes formas de organização e situações, que nos parece, se não a causa, pelo menos um catalisador de muitos dos problemas enfrentados por pessoas no desempenho desses papéis.

A existência de conflitos dá bem a idéia do grande campo de forças na qual se desenrola a dinâmica organizacional. Em nada diferente de toda dinâmica social, ela reflete o grau de frustração/satisfação que os atores sociais manifestam em relação aos interesses atuantes num determinado instante. Por isto mesmo, a maneira como o gestor lida com os conflitos revela o seu nível de experiência/ capacitação, pois as conseqüências, de tão profundas, servem para marcar com cores bem vivas a importância de seu lugar no grupo. Os estragos ou a sua afirmação como figura forte depende, em muito, dessas situações-limite, quando as expectativas de todos os membros projetam-se sobre a pessoa, a quem compete gerir o conflito. Infelizmente, nem sempre todos gestores estão sensibilizados ou preparados para estes imprevistos, vistos por muitos membros como se fora uma espécie de rito de passagem a ser vencido pelo gestor.

Neste ponto é importante ressaltar aqueles, tão desastrados que são capazes de amplificar de tal forma os conflitos que podem transformá-los em verdadeiras revoluções. Normalmente são os que não sabem absolutamente o que fazer com as emoções, nem com as suas nem com as das demais pessoas.

Deve-se a Goleman o conceito de **analfabeto emocional** que retrata com bastante fidelidade a incapacidade que algumas pessoas têm de lidar com os problemas emocionais. Trata-se de pessoas que agem, diante de situações emocionais, com total desconforto e impotência, tentando se livrar de manifestações emocionais como se devessem se livrar de algo muito inconveniente ou ameaçador para a espécie humana. Elas reagem como se fossem “programadas”, única e exclusivamente, para atuarem no plano do racional. Logo, quando ocorre alguma interferência do emocional elas se descontrolam, fogem ou negam. Estas atitudes dos gestores são altamente negativas para a estruturação dos coletivos, tendo em vista não só a impossibilidade de se evitar a influência do emocional, mas porque aumenta o clima de insegurança e intranqüilidade, dada a impotência que geram diante de pessoas que os idealizam

como devendo ser fortes. Além do mais o medo e o receio de lidar com o emocional aumentam as tensões e conflitos, diante da inabilidade para trabalhar e, conseqüentemente, neutralizar as emoções. Não se pode esquecer que as emoções funcionam como sendo o nosso despertador biológico a nos sinalizar as situações de perigo. E o analfabeto emocional, além de não conseguir desligar o despertador, muitas vezes aumenta o alarme, porque devido a sua total falta de jeito, ao tentar lidar com o emocional, comporta-se, como diz a imagem popular - como se fora um elefante na cristaleira - totalmente desastrado.

Uma outra maneira na qual o analfabeto emocional demonstra toda a sua inabilidade é simplesmente fingindo que não vê o conflito, chegando, às vezes, até a se esconder para não ser encontrado. **O desconhecimento dos conflitos**, ou seja o fato de muitas pessoas, no desempenho de atividades de gestão, ignorarem os conflitos envolvendo as pessoas integrantes de seu grupo, talvez seja mais freqüente do que se pensa. Invocando, como de sempre, as suas grandes preocupações, descartam qualquer possibilidade de intervenção nos problemas, tendo em vista julgarem que não lhes sobra tempo a perder com “assuntos menores”. Esta atitude significa, sem dúvida, um grande equívoco cometido por qualquer gestor. Por isso tendem mesmo a ignorar os diferentes conflitos. Contudo, não se pode deixar de ter em mente o fato de que os problemas pessoais são fundamentais porque mais cedo ou tarde, caso não sejam solucionados adequadamente, acabarão por minar, de uma maneira definitiva e desintegradora, as relações, o que concorrerá para que o coletivo dificilmente alcance os seus objetivos de uma maneira eficaz. É sempre bom o gestor não se esquecer que o pequeno problema de hoje pode vir a se tornar a grande crise de amanhã.

Mas, por que, afinal, deve-se considerar os conflitos como atividade importante para a gestão? Primeiramente, porque mobiliza o grupo, devido ao forte conteúdo emocional, com o qual se manifesta. Uma outra consideração sobre o seu grau de importância é que os conflitos revelam sempre a existência de interesses contrariados, situação, como já vimos anteriormente, das mais desagregadoras. Por isso mesmo, faz-se necessária atuação do gestor na resolução dos conflitos. E, como fazê-lo de uma forma eficaz ? Somente através de um processo, às vezes bastante longo, de negociação. Isto implica na necessidade de todo um empenho no sentido de se proporcionar as condições para que as partes interessadas explicitem os seus interesses, perdas e ganhos. Especial atenção deve ser dada a *transparência* e ao *clima de confiança*, sem os quais todo investimento de energia e tempo serão em vão, já que a insatisfação continuará a alimentar o conflito. Neste particular, torna-se

também da maior relevância não acreditar-se que o segredo de uma “boa negociação” encontra-se na utilização de “técnicas” do tipo daquelas que algumas pessoas, por se julgarem mais “espertas”, utilizam. Guardam algumas cartas na manga do colete, para utilizarem quando acharem conveniente e com este procedimento julgam que estão realizando uma boa negociação. É importante que as pessoas aprendam que *negociação não é manipulação*. Mesmo porque ninguém engana ninguém por muito tempo. E, quando as pessoas perceberem que foram tapeadas ou passadas para trás, a revolta recairá em dobro sobre os atores envolvidos. E, quase sempre para cima do gestor, por ser um símbolo do poder, recairá grande parte da ira. Quer seja por lhe ser atribuída a responsabilidade direta ou, então, por não ter conseguido desenvolver com competência, uma negociação satisfatória.

A chave da competência da gestão

A convivência organizacional, como de resto qualquer tipo de relação humana é marcada, já se viu, por uma trajetória de medo, insegurança, desejos, frustrações, ambições, criações, destruições, todos os ingredientes necessários a transformar as relações numa grande tragédia, uma comédia ou um grande espetáculo épico. Em outras palavras, o infinito potencial de criação e de destruição, desconhecido e encoberto, que se encontra na convivência humana, desanima. Especialmente para aqueles que são mais observadores, qualquer pretensão de domínio, previsibilidade ou controle total, através de técnicas eficientes, é imponderável. A menos que se utilize dos velhos e conhecidos artifícios, e nem por isso menos questionáveis : o medo, a barganha ou a chantagem.

No campo organizacional, a questão ainda se reveste de maior desafio porque além de se lidar com todas as características que respondem pela imprevisibilidade dos comportamentos, ainda se exige, como condição de sobrevivência organizacional, uma produção coletiva, resultado da integração obtida das diferentes produções individuais. Ninguém, ao que parece, que já tenha passado por essas experiências, terá dúvida em responder a seguinte indagação : o que será mais difícil para um gestor ? a) lidar com dificuldades materiais: falta de recursos financeiros, materiais ou tecnológicos; b) lidar com a falta de competência técnica ou de capacitação profissional; c) lidar com a ambigüidade, insegurança, desintegração organizacional. A resposta, ao que tudo indica veemente, recairá sobre o último item. Diante do cenário esboçado, então a célebre questão - o que fazer?

De todas as vivências e experiências acumuladas ficou um alerta que parece ser a orientação para qualquer um que queira se desenvolver no campo da gestão - a confiança. Na verdade a maioria dos problemas organizacionais tornam-se às vezes insolúveis porque, na ausência de um clima de confiança, evidentemente que compartilhado, todas as iniciativas, criativas ou não, se perdem, ou como também ocorre com frequência, nem sequer são consideradas. Como se pode ver, em que pese a capacitação técnico-profissional seja relevante, ela dificilmente paralisa em definitivo a produção organizacional. Mesmo porque a solução, muitas das vezes pode ser importada de outras experiências semelhantes, nacionais ou até internacionais. Agora em se tratando do drama da convivência a saída encontra-se instalada como o velho enigma da esfinge - decifra-me ou te devoro. Por isto mesmo, a confiança mútua é o único elemento capaz de neutralizar todos os efeitos perversos já devidamente comentados.

Contudo, cabe, de novo uma outra questão - o que fazer, então, para se construir um clima de confiança mútua? A resposta, embora simples, é altamente desafiadora - investindo na transparência... E o que significa isto ?

Inicialmente é bom ter-se bem presente o fato de que ninguém compra ou vende confiança, e tampouco, recebe voto de confiança. Confiança não é algo que se dá, é algo que se conquista, não com discursos, estratégias, mas com ações. Um lembrete, principalmente para os mais inibidos, fechados, reservados ou para aqueles que acham que circunspeção é qualidade da nobreza - ninguém confia em alguém que não conhece. Portanto, dar-se a se conhecer é o fundamental. E, como se faz ? Não se trata de auto-promoção ou de marketing pessoal, mas sim de atitude. A postura do gestor, a transparência de intenções e ações, a sua capacidade de ouvir as pessoas, de se interessar por seus problemas e dificuldades, de disponibilizar o seu tempo e o seu potencial para os outros, de negociar, de cooperar, de evitar injustiças e, quando as comete, sim porque somos todos humanos, ser capaz de reconhecer e se rever, é de fundamental importância para o desenvolvimento e fortalecimento de um clima de confiança mútua.

Por tudo isso que foi comentado, neste e nos demais textos anteriores, é que se pode afirmar que fora do binômio transparência/confiança, a primeira grande prova a ser conquistada e a ser mantida por um gestor, dificilmente outros atributos, mesmo que ele os tenha, será capaz de assegurar-lhe um grau de competência satisfatório.

Nota: Este texto foi concebido para a Revista ABAMEC – Associação Brasileira dos Analistas do Mercado de Capitais do Rio de Janeiro –Abril de 2000.

BIBLIOGRAFIA:

CORIAT, B. Pensar o Averso; o modelo japonês de trabalho e organização.

Rio de Janeiro : Ed. UFRJ / Revan, 1994.

HABERMAS, J. A crise de legitimação no capitalismo tardio, Rio de Janeiro :

Eds. Tempo Brasileiro, 1980.

HABERMAS, J. Conhecimento e Interesse. Rio de Janeiro ; Zahar Eds.,1982

MORIN, E. - Ciência com consciência. Lisboa : Publ. Europa-América, 1994

MOURA, W. O Paradigma frankfurteano : uma alternativa para a Psicologia

Organizacional. Tese de doutorado, CPGP/ FGV - RJ, 1987.

MOURA, W. - As representações sociais de problemas de poder na

cultura de organização governamental. *Anais do VII Simpósio*

Nacional da ANPEPP. Gramado, RGS, 1998.

MOURA, W. & BONAVIGO, E - Cultura organizacional e poder : um estudo

sobre a capacidade de implementação de mudanças nas estruturas

formais de poder. *Resumos da XXV Reunião Anual de Psicologia,*

Sociedade Brasileira de Psicologia, Ribeirão Preto, 1996.

MOURA, W. & CAVAGGIONE, L. H. - Cultura organizacional e gestão

participativa : um estudo sobre as resistências às mudanças das

práticas de chefia. *Resumos da XXV Reunião Anual de Psicologia,*

Sociedade Brasileira de Psicologia, Ribeirão Preto, 1996.

ROUANET, S. Teoria Crítica e Psicanálise. Rio de Janeiro : Ed. Tempo

Brasileiro, 1983.

SINTOMER, Yves - La démocratie impossible ? Politique et modernité chez

Weber et Habermas. Paris : Ed. La Découverte, 1999.