

“ Os problemas de gestão e a incapacidade de lidar com o humano” -

Wilson Moura*

Instituto de Psicologia / UERJ

Se formos procurar o significado da palavra *problema*, no dicionário, descobriremos que o seu uso permite-nos identificar uma situação complicada, de difícil compreensão. Ora, mas o que significaria, então, problemas de gestão? Os mais experientes responderiam, sem hesitar, que são tantos os problemas que dificilmente poderiam enumerá-los. Aliás, segundo muitos que exercem esta atividade, a resolução de problemas seria a própria razão de ser da gestão. Logo, seria uma redundância... Sem contrariar os que pensam dessa maneira, gostaria, contudo, de convidar os leitores para uma pausa, seguida de uma primeira reflexão - será que aquilo, para o qual temos respostas, ou sabemos onde encontrá-las ou a quem recorrer para resolvê-las, pode ser efetivamente considerado um problema.

Parece, que o fenômeno batizado de problema, somente ocorre quando se lança mão de todo um conhecimento existente, e ao nosso dispor, e mesmo assim não conseguimos um resultado satisfatório. Na verdade, sequer compreendemos o que está acontecendo...

Utilizando, neste ponto, toda a experiência que os leitores têm sobre o tema - problemas de gestão - convidamo-los a relembrar as experiências vividas a fim de identificarem a seguinte indagação : em qual área se concentra o maior número de problemas enfrentados ? Será na área financeira? Tecnológica ?

Burocrática? Técnica? Humana ?

Evidente que as experiências são distintas, bem como as histórias de vida, crenças , valores, por isso mesmo fica às vezes, muito difícil um certo consenso. Entretanto, é por aí mesmo que se vislumbra a resposta. A própria dificuldade em se obter um simples consenso sobre uma questão qualquer, sugere que o campo do humano é de difícil compreensão. O que em princípio parece tão evidente, é capaz, em algumas circunstâncias, de se transformar em fonte de grande conflitos e desgastes. Principalmente para aqueles que nutrem muitas convicções a respeito dos “mistérios” da boa convivência social.

De qualquer modo parece que num ponto todos concordamos - a solução de um problema exige conhecimento . E, pelo que se percebe, a preocupação com os requisitos exigidos para o desempenho dos papéis de gestão estão voltados muito mais para o conhecimento das denominadas Ciências Exatas.

Por serem consideradas mais difíceis, sérias e consistentes, a capacitação nestas áreas representa entre outras vantagens materiais, maior símbolo de

status. A análise do currículo de um candidato a gestor tende a privilegiar muito mais os títulos obtidos, as façanhas conquistadas em assuntos considerados mais técnicos, e por isso julgados muito mais importantes, do que as experiências com os aspectos humanos.

Este é, talvez, o motivo para muitas das dificuldades. Os gestores confiam em alguns princípios que trabalham como se fossem leis, e o resto vão tocando, como dizem os mais experientes.

* Publicado, originalmente, in Revista ABAMEC (Associação Brasileira de Mercado de Capitais) – Ano 20– Janeiro de 2000

Um outro aspecto também oportuno a considerar, ainda que por uma questão de espaço, não se possa estendê-lo em demasia, é o fato de que convém diferenciar - *Conhecimento x Informação*.

Não basta informar-nos sobre o mundo, é preciso compreendermos a sua complexidade para sabermos como melhor utilizar as informações que conseguimos adquirir. E a profundidade do conhecimento requer todo um processo de inferências, dúvidas, meditação, experiências e, principalmente, auto-reflexão. Enfim, o processo de obtenção de conhecimento requer um continuado movimento interno que consiste em voltar-se sobre si mesmo para questionar as certezas que o próprio conhecimento gera. Ai é que se distingue alguém que tem muito conhecimento daquele que tem muita informação. Este último é capaz, em muitos casos, de se afogar no mar das informações. Sem conseguir se desvencilhar do peso de tantas informações, pois afinal julga a todas como igualmente importantes, acaba : ou impotente, diante da complexidade enfrentada, ou por seguir as regras vigentes e propor a mesmice como solução. Esta distinção mencionada passa a ser um elemento dos mais significativos no campo do humano. Uma coisa é nos informarmos sobre as pessoas, a dinâmica, os conflitos, dificuldades presentes.

Outra coisa, muito diferente, é todo um esforço de compreensão de tudo isto que foi mencionado. Uma análise fria dos acontecimentos, ou seja eminentemente lógica ou racional pode, em muitas ocasiões, não levar a nada. A única alternativa será, então, mergulhar com intensidade e autenticidade na busca de indícios e pistas, nem sempre muito visíveis e, por isso mesmo, só detetados por quem detém muito conhecimento.

O conhecimento das peculiaridades humanas é, ao que tudo indica, o primeiro passo para diminuirmos os equívocos sobre os nossos julgamentos e avaliações, base da interação social.

Por isso mesmo, o convite para se refletir um pouco sobre algumas características humanas, essenciais para a compreensão de muitos fenômenos sociais, aparentemente incompreensíveis.

As armadilhas da percepção social

Parece que ninguém que esteja um pouco mais atento às artimanhas e percalços da convivência social duvida que a maneira como lidamos com o outro é uma decorrência de como o percebemos , e vice-versa. Aliás os conflitos sociais decorrem de predisposições, às vezes inconscientes, que assumimos em relação ao outro. Quantas vezes não nos surpreendemos com as pessoas que falam que acreditam muito nas pessoas que as cercam, mas na verdade tratam-nas como irresponsáveis. Na verdade o que acontece é que essas pessoas não conseguem perceber as outras como seres responsáveis, autônomas, cumpridoras de suas obrigações. A sua insegurança é tamanha que somente se tranqüilizam quando se encontram no comando e controle total da situação. Em contrapartida, as outras pessoas, sentindo que são tratadas como se irresponsáveis fossem tendem a reagir, e na maioria das vezes o fazem, “confirmando” o rótulo de irresponsáveis. É a lógica da reciprocidade que impera : já que recebem tal tratamento, sentem-se totalmente descomprometidas, pois quem as trata desta maneira não merece nenhuma consideração ou respeito.

Um famoso estudioso do comportamento organizacional, Douglas McGregor, autor do famoso best-seller “O Lado Humano na Empresa” chamou a atenção para o que denominou a *profecia do suscetível*. A maneira como o chefe trata os seus subordinados hierárquicos é de fundamental importância no processo motivação e assunção de responsabilidades. Se tratamos as pessoas que nos cercam como se fossem um bando de incompetentes, irresponsáveis, parasitas ou outras características menos nobre, isto será o prenúncio do que temos grande probabilidade de receber em troca - a confirmação do presságio...É claro que também não são poucos os exemplos no qual o inverso ocorre : tratamos as pessoas como responsáveis e, em troca, somos surpreendidos com a manifestação de comportamentos irresponsáveis. Entretanto, a questão não é tão simples assim, pelas seguintes razões: primeiramente, é preciso se questionar até que ponto existe uma efetiva predisposição para o risco, pois todo o processo de mudança na relação requer tempo e implica num certo grau de imprevisibilidade; em segundo, as limitações culturais impostas por anos de submissão, dependência, controle total, ausência e proibição de iniciativas, não é algo que possa ser modificado da noite para o dia.

Mas, retornando-se à questão, anteriormente mencionada, da importância do papel da percepção social na compreensão de muitos dos problemas que dificultam a interação social, nada mais complicado para as pessoas do que acreditar no que se vê. Em princípio, parece um contra-senso, pois nada parece mais sensato do que esforçar-se por reunir o maior número de informações, de preferência registros através observação, quando se trata de

juízo ou avaliação de outras pessoas. Entretanto, não se trata de refutar a observação, mas, sim, chamar a atenção para uma simples constatação : afinal, quem de nós não se deparou com alguma ou muitas situações de vida, na qual conclui que as aparências enganam... E, porque será que isto ocorre ? Será devido à desatenção ? Ou será falta de empenho ? Será incompetência ? Será algum tipo de deficiência orgânica? Psicológica? Cultural? Diferenças individuais, bem sabemos, existem, mas não nos ocuparemos delas aqui. Então, o que fazer ? A saída está na busca de conhecimento, não no meramente informativo mas, principalmente, no reflexivo, no qual, além das informações atualizadas colhidas, busca-se considerar todo o potencial disponível, historicamente estruturado. Aprender com a própria experiência, com os acertos e erros cometidos, parece ser única forma de se amadurecer, enfim de saber a melhor maneira de usar todo o conhecimento de que se dispõe.

O propósito não é o de transformar ninguém em especialista, como coisa que tivéssemos que nos capacitar para podermos conviver socialmente... A questão é o de se buscar suprir as deficiências com outros comportamentos, capazes de neutralizar os efeitos perversos, as distorções, a que normalmente estamos sujeitos.

Inicialmente, é preciso aceitar o pressuposto de que a percepção social não é um registro fotográfico da realidade. Quando muito pode ser comparado a uma pintura impressionista, na qual as motivações subjacentes (as nossas crenças, valores, desejos) fazem com que alguns aspectos se sobreponham aos

demais.

Mas isto ainda não é tudo. Alguns estudos no campo da Psicologia Social tem apontado para alguns fenômenos bastante curiosos. O primeiro deles é o que se denominou de “ *teoria implícita de personalidade* “ na qual fica bem evidenciada a tendência das pessoas de formularem “explicações e previsões” a respeito da natureza das pessoas de nossas relações.

Evidentemente que a todo instante nos deparamos com as diferenças individuais, com relação ao grau e amplitude das crenças que as pessoas manifestam em suas respectivas “teorias” : há os que são mais convictos de suas “teses”; os que têm a tendência a “conhecer” a espécie humana de uma maneira geral e capazes, portanto, de ousarem generalizar as suas conclusões para todos; enquanto isto, outros, mais modestos, somente se arriscam a juízos em relação aos de maior convivência. E não podemos esquecer dos que ficam “em cima do muro”, dos que não querem se “comprometer”, o que não os exclui, em absoluto, de terem as suas teorias ou impressões, ficando, contudo, a diferença, por conta do fato de que não as divulgam.

O que se pode concluir, deste modo, é que, de uma maneira ou de outra, a tendência a formular explicações e previsões sobre os comportamentos das pessoas, baseado nas nossas experiências acumuladas se faz muito presente no ser humano. Ela pode variar os seus conteúdos, de acordo com a cultura, o nível econômico, o educacional mas, a despeito de diferenças, ela se constitui uma característica marcante da percepção social. Uma prova eficaz para esta afirmação é a simples comparação que fazemos da maneira como se percebe as coisas e as pessoas.

Se refletirmos um pouco sobre o proposto, verificaremos por exemplo, que aceitamos sem nenhum constrangimento que um apartamento (percepção de uma coisa) possa ter os cômodos amplos e arejados, uma construção bem acabada, ter uma boa área, excelentes armários embutidos, entretanto, ter um estilo de muito mau gosto, estar localizado num edifício muito pouco cuidado, numa rua de muito barulho, num bairro em decadência. Em outras palavras : consegue-se perceber , sem muitas dificuldades, os aspectos positivos e negativos que atribuímos ao imóvel que, por certo, serão considerados na hora que tivermos que julgá-lo, quaisquer que sejam os propósitos. Agora, tentemos fazer a analogia com um outro objeto - a percepção de pessoas. Percebemos, por exemplo, que se trata de uma pessoa viva, com bastante energia, muito inteligente, bastante ambiciosa e, o que é um pouco assustador, sem muitas preocupações éticas, principalmente quando se trata de fazer “bons negócios”, pois entre os compromissos de amizade e os resultados econômicos, a tendência é prevalecer o último. Em suma, trata-se de uma pessoa perigosa!

Mas, o que se deseja ressaltar, entretanto, é o que ocorre com relação ao processo de percepção, quando se trata das condições de trabalho, uma vez que as oportunidades são menores de se conhecer o outro em múltiplas situações de vida. Diferente da percepção do objeto casa, a simples constatação de que nos encontramos diante de algo que apresenta atributos controversos é algo inteiramente aceitável. Entretanto, no caso do objeto pessoa, torna-se muito mais difícil organizarmos a nossa percepção quando coletamos informações muito contraditórias. Trata-se de uma situação que, quando não muito, nos incomoda...Por isto mesmo, quase que inconscientemente, a gente vai mudando a nossa percepção. É preciso, antes de tudo, afastar o desconforto...

A busca da “boa forma”, da harmonia e coerência das informações colhidas, como já demonstraram os teóricos do movimento da Gestalt, levam-nos a buscar uma coerência interna. E, na ausência de novas informações que possam melhor elucidar o impasse, a tendência, no exemplo citado, será a de priorizarmos o aspecto “perigoso” em detrimento dos demais. Conclusão: é como se atuasse um mecanismo interno no sentido de restaurar o equilíbrio perdido e, em conseqüência, não conseguíssemos perceber os outros traços.

E, o interessante, é que o mesmo fenômeno pode ocorrer, na mesma situação relatada, causando, todavia, um efeito completamente diverso - a priorização de algum aspecto positivo e, conseqüentemente, a minimização dos aspectos negativos. Vamos imaginar que depois de muitas experiências desastrosas com pessoas acomodadas, sem iniciativas, estejamos, neste exato instante, necessitando de alguém ousado, destemido, que leve o empreendimento para frente. A probabilidade que esta pessoa somente “perceba” os aspectos positivos será muito grande. Pode ser até que o aspecto negativo seja percebido, mas será facilmente descartado, em nome de um equilíbrio perceptivo. Se a pessoa que nos interessa, tão cheia de atributos positivos, é também perigosa, basta, é o que dizemos para nós, precaver-nos !

É com razão, portanto, que os gestaltistas dizem, com muita propriedade, que a percepção está sempre a nosso favor, pois a gente somente é capaz de perceber aquilo que nos convém. Isto explica porque os amantes somente conseguem ver as virtudes do outro e têm muita dificuldade de perceber a traição. Afinal, a constatação deste fato implicaria em assumir a sua total incapacidade de julgar os outros... Imagine alguém que, contra tudo e todos, aposta em determinadas pessoas como sendo as talentosas, as únicas que julga poder conduzir um dado empreendimento, passando por cima de antigas amizades, compromissos, prudência. Evidente que esta pessoa, dificilmente conseguirá “perceber” possíveis características negativas e preocupantes. Isto representaria, no final, uma auto-percepção muito negativa. Um profundo sentimento de incapacidade e falta de sensibilidade, talvez insuportável... Por isso mesmo, as defesas perceptivas impedem de se ver o que para outras pessoas, totalmente descompromissadas, é mais do que evidente. Essa *rigidez perceptiva*, é mais uma prova da influência de motivos subjacentes. É um fenômeno que assume uma característica protetora, na medida em que evita que se perceba uma realidade desconcertante e insuportável e, logo, impedindo maiores frustrações.

Um outro fenômeno também bastante traiçoeiro denomina-se *atribuição de causalidade* e diz respeito às intenções que percebemos no outro.

Mas, retomemos, de novo, o artifício da comparação entre os processos de percepção de diferentes objetos - pessoa x coisa. Se o objeto da percepção for, por exemplo, uma porta que fecha. Em hipótese alguma supõe-se que a porta teve alguma “intenção” de fechar. Por essa razão, busca-se, rapidamente, uma “causa” externa a fim de responsabilizá-la pelo ocorrido : o vento, a inclinação da parede, a dobradiça ou até “forças” do além, para os crédulos ou supersticiosos...

No entanto, se estamos andando pela rua e, de repente, alguém nos esbarra, a nossa preocupação, passado o susto, é o de descobrir se houve ou não a intenção do outro pelo ato. E isto ocorre quase instantaneamente, às vezes

com muito poucas informações disponíveis: a aparência física, a maneira de se vestir, o sexo, a idade, a maneira de andar, se a pessoa aparenta ou não estar atenta ou conversa distraidamente, se a calçada está ou não repleta de gente, enfim, é normalmente através de uma série de pequenos indícios que se chega a “terrível “e “angustiante” conclusão - foi ou não foi intencional ? E, na maioria dos casos dificilmente a pessoa conversa com a outra, o que não impede viver situações na qual se fica tão “irritado” que nem se aceita as desculpas. A explicação que se encontra para esses casos é a absoluta convicção de que se está certo. Este estado, obviamente impede a essa pessoa de se abrir a novas informações sobre o outro. O curioso é a convivência do estado de certeza com a percepção. Se por um lado as convicções ajudam a continuar percebendo novas realidades, mesmo diante da insegurança natural, por outro também nos impede de ver outras coisas, tão certos estamos que a única direção é a da nossa verdade...

Este desprezioso exemplo serve, contudo, para registrar a importância dos aspectos subjetivos que atuam no fenômeno atribuição de causalidade, deixando em evidência que a percepção da intencionalidade de um ato depende muito mais da intuição do sujeito percebido, do que do registro imparcial da realidade. É lógico que muitas providências, cuidados e precauções podem e devem ser tomadas para se evitar distorções grosseiramente tendenciosas e totalmente descabidas. Aliás é o que a Justiça se esforça por fazer, quando nos Tribunais se avalia a responsabilidade por um crime e se este foi culposos ou doloso. A preocupação com as provas, principalmente as empíricas, parece ser uma defesa contra possíveis distorções e aberrações. Entretanto, mesmo neste contexto que, dependendo da cultura, uma pessoa pode ser até condenada à morte, consideram-se também as provas circunstanciais, sem falar do fato de que muitas injustiças são cometidas...

O que se quer trazer à tona é a simples constatação de que é humanamente impossível evitar a subjetividade da percepção social. Isto parece entrar em choque com a demanda de objetividade que o mundo moderno proclama como fundamental para o progresso econômico, e garantia, para muitos, de desenvolvimento social e sucesso profissional. Ao que tudo indica, a crença de que somente devem ser consideradas como confiáveis as informações produzidas com objetividade, parece bastante arraigada, e pode levar a convivência social a graves distorções devido ao seu caráter ilusório.

A força da tradição renascentista, imposta por Galileu e Newton, em que pese as suas genialidades, fez com que se repudiasse as informações produzidas através das percepções humanas. Por isso mesmo objetividade, número e verdade confundem-se. Por outro lado, tudo que se afasta deste referencial é considerado blá-blá-blá...

É importante que se considere, em princípio, que ninguém pode desconhecer, hoje em dia, a utilização de critérios explícitos, coerentes, bem como fundamentos que sirvam de avaliação de desempenho, de competência ou qualquer que sejam os atributos que se queira identificar. Principalmente, em se tratando de organizações sociais de produção, onde o mérito é um dos mais importantes elementos, uma espécie de termômetro do grau de comprometimento e engajamento das pessoas.

Acontece, e é isto que se deseja acentuar, que por mais que nos esforcemos para sermos o mais imparcial, a tendência será a perceber a pessoa como se fora um “todo harmônico”. E não podemos nos esquecer que podemos transformar a nossa percepção, de resto como todas as percepções, subjetiva, e às vezes totalmente tendenciosa (vide o fenômeno da rigidez perceptiva), em registros numéricos, gráficos e tabelas, que funcionarão, a seguir, como prova irrefutável de objetividade e confiança...

Desconfiar, portanto, das possíveis e inevitáveis distorções perceptivas, com relação ao julgamento que fazemos do outro, é prova de sabedoria nas relações interpessoais. Refletir sobre as nossas experiências de vida, frustrações, o que tendemos a valorizar, é também um grande fator de autoconhecimento e, conseqüentemente, de melhor compreensão dos dramas de convivência social. E, finalmente, a prática de explicitar para outro as percepções que formulamos sobre ele. Isto exige um exercício continuado, pois tão importante quanto o que se diz, é também a forma como se diz...

Mas, retomando o processo de conhecimento e reflexão sobre algumas peculiaridades humanas, julgadas significativas, continuemos a análise de outros aspectos.

As ambigüidades e ambivalências

A condição de ser, simultaneamente, *emocional e racional* deve ser uma das primeiras características que devemos considerar na convivência social. Uma outra característica, não muito diferente, mas também tão importante a se considerar e a *instabilidade humana*. Ser capaz de *amar* intensamente alguém ou algo, num instante e, noutro, *odiar* com a mesma intensidade; usar todo o seu potencial para criar algo maravilhoso ou então, para criar algo tenebroso. Enfim, estes e outros aspectos fazem parte da complexidade, da condição humana. Mas, o que parece incrível é que frequentemente esquecemo-nos destes aspectos, quando lidamos com as pessoas. De tanto apelarmos para a razão, acabamos por nos esquecer que a emoção é capaz de manipular a razão. Um simples exemplo é a maneira que o ser humano julga o seu semelhante. Se buscarmos compreender os juízos formulados sob a perspectiva de uma lógica universal, estruturada formalmente, segundo pressupostos considerados irrefutáveis, talvez nos decepcionemos. É que nem

sempre o que é “*lógico*”, é também “*psico-lógico*”. Isto, serve para destacar o fato de que a lógica que serve a compreensão que o ser humano tem dos comportamentos dos outros, se orienta por princípios múltiplos, pois busca sempre satisfazer a uma coerência afetivo-racional. Isto que pode ser considerado, por alguns, como uma prova incontestada do *irracionalismo* do homem. Por outro lado, pode também ser entendido como prova de como a mente humana lida com a sua *complexidade*.

O sentimento de inferioridade

Muitas das reações humanas, aparentemente inexplicáveis, somente poderão ser entendidas se as considerarmos como uma manifestação dos profundos sentimentos de insegurança intrínsecos ao gênero humano.

Devemos a ADLER, um psicanalista colaborador e, posteriormente, dissidente de FREUD, uma contribuição das mais significativas para explicar muitos dos problemas da convivência social - o conceito de *complexo de inferioridade*. A tese de ADLER consiste em demonstrar que um dos mais importantes elementos constitutivos da personalidade humana são os seus sentimentos de inferioridade. Por esta razão, este é um determinante fundamental na compreensão dos problemas humanos, porque aumentam a nossa insegurança, e conseqüentemente, os nossos medos. Imaginemo-nos, numa noite estrelada, a olhar a imensidão do céu, apinhado de pontos luminosos que sabemos serem gigantescas estrelas e planetas, situadas à distâncias inimagináveis. Acho que a despeito das diferenças culturais, qualquer um de nós será capaz de sentir um pouco a nossa insignificância, perante a grandeza do universo. Este é só um pequeno exemplo de como os sentimentos de inferioridade nos acompanham vida afora, por mais fortes que queiramos parecer. Por isso, podemos afirmar que eles estão sempre presentes, mesmo que seja de uma forma latente, prontos a se manifestarem intensamente. E quando o fazem, a nossa insegurança aumenta e, como uma decorrência, os medos. E, a partir de então, a “paranóia” passa a influenciar decididamente as nossas relações, contaminando sensivelmente as nossas percepções, posto que nessas situações não há razão que predomine. Daí a preocupação que devemos ter, ao buscarmos estabelecer as bases de uma decisão coletiva predominantemente racional, de concentrar todos os nossos esforços no sentido de garantir o máximo de segurança interna de cada participante, evitando expor as fraquezas, aumentar os sentimentos de inferioridade, que já sabemos, sempre estão presentes em cada um de nós.

A passividade

Uma outra reclamação dos gestores, observada com muita freqüência, é quanto ao imobilismo, a falta de ação, a acomodação, enfim, a passividade de certas pessoas diante das necessidades enfrentadas pelas organizações. Aí

cabe, ao que tudo indica, uma grande interrogação: porque será existem pessoas que enfrentam os desafios, lutam, vencem ou perdem, mas continuam lutando, enquanto outras, pelo contrário, quase sempre se conformam, aceitam tudo pacificamente, conformadas com o seu destino? Evidentemente que estamos falando das pessoas que freqüentemente agem desta maneira e não, obviamente, de reações eventuais que podem ocorrer com qualquer um.

Também não se trata, neste ponto, de defender nenhuma obviedade do tipo : diferenças individuais, de personalidade ou culturais, ou mesmo invocar velhos e batidos estereótipos, como o que ressalta a indolência marcante do brasileiro. Que as pessoas são diferentes umas das outras, no tocante ao intervalo - *ativo /passivo* - também não temos dúvida. O difícil é encontrar-se uma explicação que satisfaça, se não a todos, pelos menos a uma grande maioria. Talvez seja mais conveniente, em vez de dar início a mais uma polêmica sobre tema tão controvertido, comentar alguns resultados, extraídos de pesquisas realizadas no âmbito do campo da Psicologia Social. Dois conceitos muito pesquisados atualmente no campo da percepção social talvez ajudem a esclarecer a postura que muitas pessoas assumem diante da realidade. Rotter denominou de "*locus de controle*" o grau de responsabilidade/não responsabilidade que as pessoas atribuem a si mesmo e a fatores externos, na avaliação que fazem de sua atitude frente ao mundo. Assim é que "causalidade interna " seria a tendência que uma pessoa exibe ao se considerar responsável por tudo que acontece na sua vida. É como se a pessoa sentisse que, embora possa considerar não ter sido o responsável direto pelas coisas que estão lhe acontecendo, não lhe adianta nada esperar por ajuda de fora porque, no final, tudo dependerá, basicamente, de seu esforço, de sua capacidade de agir sobre o mundo, de sua possibilidade de sobreviver da melhor maneira que puder. O que ficou evidenciado nas pesquisas efetuadas, com diferentes pessoas, em diferentes situações de crise, é que quanto maior o grau de "*causalidade interna*" manifestado, maior a tendência das pessoas assumirem uma postura ativa frente às dificuldades que estavam vivendo, ou seja, a de enfrentar, tomar iniciativas, procurar resolver as situações-problema com que se defrontam. Já a "*causalidade externa*" corresponde ao contrário, pois sugere a tendência a atribuir sempre a fatores externos a responsabilidade pelo que lhe acontece.

Esta postura é um reflexo dos sentimentos de impotência presentes nas pessoas, pois que elas tendem a sempre acharem que nada podem fazer, a se comportarem como se lavassem as mãos diante de tudo que lhes está acontecendo, enfim, a acharem que nada podem fazer para modificar o estado das coisas, porque afinal, nada sabem ou nada podem fazer diante de forças tão poderosas. Desta forma o "*locus de controle*" seria um atributo básico da personalidade humana capaz de responder pelo grau de iniciativa ou paralisia das pessoas frente aos acontecimentos do mundo. Através desta construção teórica fica mais clara a compreensão das atitudes, porque estas são uma

decorrência da maneira como cada um se percebe - ou como agente causal, capaz de agir e modificar o mundo ou, por outro lado, como ser reagente, determinado pelos condicionantes da realidade, impotente para lutar contra as forças do mundo.

Muitas pesquisas tem sido realizadas com este conceito no sentido de aprofundar os conhecimentos, visando, principalmente, explicar por que razões as pessoas se tornam ativas ou passivas diante da realidade. Uma delas foi realizada por Escobar, na América Central, com flagelados oriundos de terremotos na Nicarágua e na Guatemala . É interessante registrar que são muito freqüentes catástrofes nestas regiões, devido a presença de grande quantidade de terremotos. E, como normalmente acontece, após este tipo de catástrofe, aparecem os grupos de flagelados, constituídos de crianças e adultos que perderam tudo. O que acontece com essas pessoas diante da dura realidade enfrentada ? Como essas pessoas se colocam diante do mundo depois da mencionada situação de trauma? Os resultados sugerem que essas pessoas se sentem, na sua grande maioria, totalmente impotentes, assumindo uma postura completamente passiva em relação ao mundo. Entretanto, nesta mesma pesquisa, pôde-se registrar o aparecimento de um outro fenômeno associado ao da causalidade externa ou passividade - o aumento da *religiosidade* reinante. A explicação, segundo os estudos desenvolvidos, é que diante do profundo sentimento de impotência frente à realidade, a maneira mais eficaz e imediata que encontram para enfrentar as adversidades é através de alianças com *figuras fortes*, presentes nas diferentes crenças religiosas.

Quanto mais impotentes e passivos diante do mundo, maior a tendência, a predisposição a estabelecer alianças com “figuras fortes”, que poderão ser religiosas ou lideranças, dirigentes ou pessoas a quem atribuam uma condição de “poderosas”. As alianças estabelecidas refletem um “ pacto” capaz , em muitos casos, de produzir uma mudança incrível de reações - pessoas que antes eram extremamente passivas, ganham confiança, e passam, então, a agir de uma forma muito mais ativa. De qualquer modo, esta pesquisa nos alerta sobre um elemento importantíssimo, capaz de mexer com a passividade das pessoas – a presença de figuras fortes - sejam do campo do imaginário religioso, ou do campo da gestão coletiva.

A constatação de que nos momentos de maior miséria cresce a procura de conforto na religião, uma maior adesão às diferentes seitas religiosas, pode ser entendido, também, como sendo uma alternativa para as pessoas que se julgam impotentes diante do mundo. Através das crenças religiosas, quem sabe, as pessoas passam a se sentir mais protegidas, mais fortes para enfrentar a realidade e, portanto, mais livres para tomar iniciativas, para agir sobre o mundo. O que se pode depreender dessas experiências é que para muitas pessoas que manifestam uma postura de passividade, justificada ou

não, frente ao mundo, a possibilidade de mudança talvez seja possível por intermédio do encontro com figuras fortes...

Dentro desta mesma linha de raciocínio, um outro psicólogo social de nome Seligman, estudando o comportamento de pessoas da terceira idade, chegou a identificar um outro fenômeno, ao qual denominou de *Noção de Desamparo*.

Segundo os estudos realizados, as pessoas idosas, principalmente aquelas colocadas em Asilos ou Instituições de idosos, tendem a desenvolver uma auto-imagem de excluídos da sociedade. Na verdade, eles se sentem como se não tivessem mais nenhuma importância, como se ninguém os quisesse mais, nem a própria família. Como ninguém dá importância ao que pensam, dizem ou fazem, sentem-se velhos e inúteis. Isto é o que normalmente ocorre com os idosos que se encontram vivendo em verdadeiros “Depósitos de Velhos”, nos quais se constituem a maioria dos asilos ou instituições geriátricas, ou simplesmente encontram-se em casa, mas totalmente esquecidos, abandonados, ignorados pelos familiares. O sentimento de impotência manifestado por essas pessoas é bastante elevado, e a sua passividade pode chegar, em alguns casos ao imobilismo total. Pessoas que outrora tiveram destaque por suas iniciativas e atitudes, apresentavam uma atitude de total alheamento, indiferença e passividade, nas condições descritas. A partir destes resultados tem crescido o número de pessoas que são treinadas para lidar com idosos, denominados de *animadores sociais*, que funcionam, num primeiro momento, como figuras fortes a estimular e apoiar as iniciativas dos membros do grupo.

As carências e a repulsa : uma incursão sobre os fantasmas das figuras de autoridade

A partir dos comentários anteriores a respeito da importância de “figuras fortes”, parece não restar dúvida que estas figuras se confundem com a imagem das autoridades com quem convivemos na vida das organizações.

Entretanto, faz-se necessário, logo de início, traçar uma distinção entre a autoridade outorgada e a autoridade conquistada. A autoridade outorgada deve ser entendida como sendo aquela de caráter formal, inerente ao papel.

Quando, por exemplo, alguém, a despeito de quem quer que seja, assume o cargo ou a atividade de dirigente de um determinado grupo, é, também, pelo ato, formalmente investido de uma autoridade intrínseca, considerada indispensável ao bom desempenho das atribuições. Na medida em que a pessoa começa a desempenhar o seu papel, dependendo de sua atuação, esta autoridade intrínseca poderá se explicitar, ou desaparecer. Por isso mesmo, mencionamos a distinção entre a autoridade formal, na verdade uma autoridade em potencial, e a autoridade conquistada na relação. Não basta a

pessoa estar investida da autoridade formal do papel, é preciso que ela construa a sua autoridade, fruto de suas ações, da sua maneira de ser no desempenho do papel. Ao longo da dinâmica organizacional poderá ocorrer a convergência ou divergência das situações descritas, acarretando implicações e problemas, os mais diversos, para as respectivas organizações. Em outras palavras : um dirigente, no desempenho do seu papel, pode conseguir agregar poder e, como tal, ser percebido como uma “autoridade”, ou então, o que parece ser, em alguns casos, bastante crítico, não lhe ser atribuído nenhuma autoridade. Entretanto, não nos interessa aqui analisar os efeitos para as organizações do desempenho dos papéis dotados de autoridade formal. O nosso propósito, vinculado prioritariamente à complexidade humana, é o de chamar a atenção para o fato de que o tema *autoridade* se apresenta como sendo um dos mais significativos problemas humanos. E, porque afirmamos isto ?

Uma outra maneira de entendermos o significado das figuras de autoridade encontra-se nos estudos desenvolvidos por Eliade, um grande cientista social romeno, estudioso das religiões. Os seus estudos iniciais dedicaram-se a investigar a maneira como o ser humano lida com o *sagrado*. Através de pesquisas realizadas com sociedades primitivas pôde demonstrar o quanto o ser humano, independente das variações culturais, organiza o seu espaço social. A idéia de *centro* ou *origem* é fundamental em todas as culturas estudadas, já que é a partir de uma origem que os territórios são demarcados. Quanto mais próxima a região se encontrar do centro, mais sagrada ela será, quanto mais se afastar, mais ela será percebida como profana. Isto tudo decorre da enorme rejeição que o ser humano manifesta em relação ao caos. A busca de sentido, caracterizada pelas célebres indagações existenciais – de onde vim ? para onde vou? - provoca em todos nós o desejo de organizar a realidade, de forma a obter alguma resposta. E o que significa, então, organizar a realidade percebida ?

Segundo Eliade, é todo um processo de organização cognitiva que resulta *sacralizar* a realidade percebida. Ao percebermos o mundo, a procura de um centro, uma origem, de onde provêm todas as coisas, é uma manifestação de um esforço organizativo que transcende a vontade pessoal. Em consequência deste processo de organização, cria-se um verdadeiro mapa cognitivo, compartilhado pelo grupo, como forma de representação da realidade. Este mapa, por sua vez, serve de referência no processo de atribuição de valores aos objetos (pessoas ou coisas). O valor de um objeto decorrerá, portanto, da sua localização em uma determinada região, e esta, do seu nível de afastamento/proximidade do centro.

Transpondo esta tese do sagrado/profano, como forma de organização do mundo, para a situação vivenciada nos coletivos de produção, pode-se

entender a importância de um centro, uma origem, um ponto irradiador, de onde provêm, em princípio a explicação sobre os problemas. Este ponto significa para o ser humano o lugar sagrado e, portanto, encontra-se dotado de grande poder e autoridade. Evidentemente que esta origem ou centro, não necessariamente deverá ser exercido por uma única pessoa, pode ser por um colegiado, uma assembléia, ou uma instância semelhante. O que se deseja chamar a atenção, contudo, é para o fato de que deve sempre existir uma instância qualquer, individual ou grupal, capaz de funcionar como um centro organizador da convivência social. Quando convivemos com uma realidade na qual ainda não se conseguiu identificar um centro, a sensação que toma conta é de que vivemos uma realidade caótica. Da mesma maneira, por analogia, um mundo sem uma fonte de autoridade externa, a quem acreditamos possamos todos recorrer para dirimir as nossas dúvidas e dificuldades, representa conviver eternamente no caos. Este é o sentido da autoridade para a convivência social.

Por mais que busquemos racionalmente combater a idéia de origem, por julgá-la por demais mágica, esta obsessão nos acompanha nas mais variadas situações. Veja-se, por exemplo, as razões pelas quais as relações pais/filhos transcendem ao campo do meramente estabelecido nas relações interpessoais. A questão das relações entre pais e filhos implica em considerarmos o plano da origem. Quando brigamos com os nossos pais, nós estamos brigando com a nossa origem, por isso pai e mãe são entidades, não são pessoas de carne e osso. É todo um processo que se inscreve no plano do simbólico. É como se aquele que se coloca contra os seus pais estivesse se colocando contra as suas próprias origens. Imagine um exemplo, aliás mais freqüente do que se imagina, de uma pessoa que aprendeu a identificar determinadas pessoas como sendo os seus pais. Eis que, de repente, esta pessoa descobre que na verdade as pessoas que acreditava serem os seus pais, não eram os seus verdadeiros pais biológicos, dado que ele não passa de um filho adotado. Qualquer coisa que desejemos afirmar no plano do racional não será capaz de eliminar o profundo sentimento de caos que esta pessoa passa a vivenciar, pois no momento em que soube a verdade instala-se uma crise de origem. Afinal, surge a célebre questão : de onde eu vim, qual é a minha origem, quem são os meus verdadeiros pais? Este é um só dos múltiplos exemplos que se pode lançar mão para ilustrar a importância do tema. Para concluir estas breves considerações a respeito da importância da origem/centro para o ser humano, seria conveniente termos sempre em mente que a origem, como fonte da autoridade, se reveste de uma importância fundamental como elemento regulador da convivência social. Uma realidade na qual não consigamos, com um mínimo de clareza, identificar uma instância de autoridade torna-se caótica e, como tal, não a suportamos.

Em que pese, o registro do importante papel que as figuras de autoridade representa para a convivência social, seria bastante interessante refletirmos um pouco sobre as crises e impasses que presenciamos, a todo instante, nos mais variados grupos e situações envolvendo as figuras de autoridade. A começar pela família na qual se observa no dia-a-dia os diversos conflitos de autoridade. Não são poucas as situações de vida, nas quais participamos, onde identificamos diversas tentativas de libertação, nas quais diferentes atores questionam e lutam, com todo empenho, para diminuir aquilo que julgam ser a opressão exercida pelas figuras de autoridade. E, como não podia deixar de ser diferente, o mesmo ocorre em relação às instâncias de poder atuantes nos diferentes empreendimentos coletivos de produção. Na verdade o que depreendemos inicialmente parece ser, pelo menos à primeira vista, uma total incongruência. A luta pela libertação, pela anulação das figuras de autoridade, responsável pela coerção a que estamos submetidos. Após a anulação dessas figuras, o vazio, o caos e a necessidade de identificarmos uma fonte de autoridade capaz de organizar as relações desintegradas. Esta parece ser uma tônica, uma espécie de sina do ser humano, o que conduz a sérias dificuldades e desacertos mas, por outro lado, permite um certo crescimento, quem sabe um aperfeiçoamento das relações. Talvez neste ponto seja interessante destacar a imagem que Freud faz da extrema ambigüidade - amor/ódio - que o ser humano nutre em relação a figura da autoridade.

A tese freudiana sobre a importância da autoridade na convivência social aparece no relato mítico denominado de “banquete totêmico”. Trata-se de uma cerimônia primitiva que relata a passagem da horda primitiva para a vida em sociedade, na qual num determinado momento histórico, os membros de um grupo, de um clã, após assassinar o pai déspota, comemoram sob a imagem reconstruída do pai - o totem - um novo pacto de convivência entre os irmãos, enfim a nova ordem de paz, fraternidade e de votos de não-agressão mútua. Neste ponto, convém fazer um parêntesis com o intuito de se explicar o que significa um relato em forma de mito.

O mito é uma maneira de se descrever a realidade de uma forma impressionística, mágica, muito mais comprometida com os sentimentos e emoções, do que com a razão. Quando tomamos conhecimento, por exemplo, dos mitos gregos, o que se observa é que eles dão muito mais importância ao que julgam deva ser a realidade, sem se preocuparem em se restringir ao puramente observável empiricamente. O inobservável confunde-se com o observável, o espaço e o tempo se fundem no campo perceptual, e as preocupações com o rigor dos registros desaparecem, pois o que interessa é a capacidade de decifrar, decodificar o relato, interpretar todo o conteúdo simbólico fornecido. Por isso mesmo, seria inútil realizar uma análise racional de um mito. O importante é a tentativa de compreensão do mito, em toda a sua simbologia, na qual estão presentes todas as fraquezas, os desafios, os

desejos, as insatisfações, enfim, tudo aquilo que corresponde ao reino do “demasiadamente humano...” Por intermédio do mito totêmico o que se depreende é que, de certa forma, ele reflete a grande ruptura que ocorreu, na história da civilização humana, com relação a passagem de nível : do estágio da vida primitiva, caracterizada por uma organização de clãs, para uma vida em sociedade, mais estruturada, com um sentimento maior de interdependência. E, nesta passagem, a importância da figura da autoridade. Na vida organizada em clãs, a autoridade opressora, simbolizada na figura do chefe, do déspota, do patriarca, do pai. Por ser considerado o mais poderoso, o mais forte, detém o poder sobre tudo, pessoas e coisas, na esfera do clã. O pai simboliza uma época em que o poder do chefe do clã era absoluto, a sua autoridade total. A revolta e a morte desse pai significa, portanto, a libertação de todos do jugo opressor. Mas, de repente, uma grande dúvida se instala: após o desaparecimento do poder opressor, quem ou o que asseguraria que alguém não ficasse tentado a assumir o lugar do pai? Por isso mesmo urge que se estabeleça logo um pacto entre os irmãos. Entretanto, quem asseguraria a vigência deste pacto?

Nada melhor do que se criar uma instância sagrada de autoridade. E o pai, outrora fonte de grande ódio, passa a ser agora venerado, sob a forma de totem, representando a instância máxima de autoridade a que todos os irmãos se submetem. A sociedade de irmãos representa, de certa maneira, a fraternidade que deve regular a convivência social. Entretanto, pelo que se pode inferir, talvez a fraternidade somente seja alcançável, sob a vigilância totêmica e, como tal sagrada, da autoridade do pai.

Mas, o que poderíamos extrair deste relato e da proposta freudiana. Em primeiro lugar, a relação de ódio e amor que mantemos com a figura de autoridade. Odiamos a opressão estabelecida através da obediência à autoridade. Entretanto, na sua ausência tememos por nossa sobrevivência, por isso mesmo veneramos a existência de uma fonte de autoridade, sacralizando-a. Um outro aspecto também significativo diz respeito a nossa capacidade de vivermos fraternamente, na ausência de qualquer instância de autoridade superior. Diferentes correntes de pensamento se chocam. Enquanto uns sustentam que uma verdadeira sociedade de irmãos - a fraternitas - pode ser alcançada pela via da educação, outros divergem totalmente. Os que se contrapõem afirmam, por outro lado, que seria uma característica da espécie humana viver sempre sob o jugo da autoridade.

Quanto ao que é dado extrair de todo o simbolismo contido no mito totêmico, fica a impressão que dificilmente o ser humano conseguirá viver sem ser sob o controle, supervisão e vigilância de uma figura de autoridade. Mas, a controvérsia continua...

Exemplos dos mais diferentes podem ser buscados para demonstrar a ambigüidade das reações humanas às figuras de autoridade. O que acontece por exemplo com famílias que vivem sob a condução de uma figura de pai, do tipo opressor, quando este morre ? Normalmente, o que se observa são as ameaças de desintegração que pairam. Embora, enquanto o pai estava vivo, houvessem conflitos, permanecia, contudo, um certo clima de união e de integração. Agora que, aparentemente a opressão está extinta, surge, por outro lado, uma série de conflitos, anteriormente latentes e que, agora se manifestam com grande intensidade, deixando claro a ameaça de desintegração. É esta ambigüidade em relação a figura de autoridade - os sentimentos de amor e ódio - que sustenta a tese freudiana. Ao mesmo tempo em que odeia a opressão da autoridade, por outro lado o ser humano necessita do apoio e da sustentação que esta figura é capaz de lhe propiciar.

Uma outra prova das reações profundamente ambíguas que este fenômeno desencadeia nas pessoas é apresentada por Sennett, um dos mais famosos cientistas sociais norte-americanos da atualidade. Ao estudar os problemas de autoridade pôde constatar o quanto é importante para o desenvolvimento social da criança, a presença da figura de autoridade na família. Isto porque, segundo suas observações, o vínculo da autoridade, embora coaja, iniba, restrinja, também protege. E este é um fator dos mais significativos no processo de desenvolvimento das potencialidades do ser humano. O sentimento de proteção, a que Sennett se refere, que surge de algum modo da autoridade dos pais, parece vir ao encontro daquilo que foi anteriormente comentado, no que diz respeito aos profundos sentimentos de inferioridade do homem. Na falta desse sentimento de proteção, o que ocorre é que a criança passa a se sentir muito mais insegura e, conseqüentemente, a perceber o mundo com muito mais desconfiança. Este quadro, por certo, terá uma enorme repercussão na sua convivência social futura, enfim, na sua maneira de se relacionar com as outras pessoas.

Face a todas as considerações apontadas, pode-se bem avaliar o grau de importância do fenômeno autoridade para a convivência social. Isto pode conduzir os mais apressados a depreender que, dificilmente, um coletivo poderá vir a se integrar se não conseguir de alguma forma, mesmo que seja no plano do meramente simbólico, uma figura de autoridade que seja compartilhada. Sem dúvida, esta é uma conclusão acertada, todavia, é preciso também que não nos esqueçamos que basta que a figura de autoridade seja percebida como algo extremamente opressor para que, imediatamente, ela passe a desencadear toda uma ânsia de revolta, o desejo de extermínio, a necessidade de libertação. Logo, orientar sem coagir, proteger sem oprimir, integrar sem anular, são alguns dos enormes desafios para quem exerce papéis dotados de autoridade.

Entre verdades e preconceitos : a busca da competência

Depois de tantas informações, resta-nos uma lacônica indagação : o que fazer?

Como experiência não se passa e, sim, vivencia-se, talvez o melhor que se tem a fazer seja encerrar esta já longa exposição de idéias.

Contudo, à guisa de conclusão, seria interessante lembrar um dos mais difíceis desafios enfrentados por aqueles que já tiveram alguma experiência de gestão : as reações intempestivas, puramente emocionais, que são obrigados

a "engolir".

Que os efeitos do irracionalismo são normalmente maléficos aos objetivos dos empreendimentos coletivos de produção, conduzindo, na maioria das vezes, a resultados desastrosos, é mais do evidente. E que é próprio do homem ser simultaneamente racional e emocional, também não resta a menor dúvida. Todavia, o que se constata é a dificuldade de se aceitar esta última premissa. E, não se trata aqui de se defender ou justificar todas as condutas das pessoas, nem de se aceitar passivamente os irracionalismos cometidos. É que na maioria das vezes observa-se a tendência, quem sabe cultural, de invocarmos a crença que temos na tese do livre arbítrio. Em outras palavras : exigimos, principalmente do outro, que seja responsável completo por seus atos e, portanto, por suas emoções, sob pena de ter que assumir as penas devido a sua falta de responsabilidade.

Se pararmos para pensar em tudo isso que foi mencionado, ficaremos, por certo, surpreendidos com tantas verdades enunciadas. Talvez, seja aí mesmo que resida o perigo. Aliás, tem um velho refrão popular que diz : "de boas intenções o inferno está cheio..." Este pensamento deve servir-nos de alerta para as ações equivocadas que às vezes tomamos, acreditando que estamos ajudando às pessoas e aos grupos quando, na verdade, estamos é aumentando a gravidade da situação. E, tudo isto porque, de fato, realizamos uma análise por demais simplificada da situação. Em muitos casos é importante que a gente tenha uma compreensão, inclusive, até dos nossos limites e possibilidades de intervenção. Se a situação chegar a um crescendo impossível de ser paralisado, pelo menos naquele momento, é fundamental que a gente tenha sensibilidade e conhecimento para impedir-nos de "botar mais lenha na fogueira..."

De tudo isto parece que fica um alerta para os que enfrentam o desafio de integrar pessoas num coletivo organizado : às vezes pensamos que estamos tão certos em relação aos outros que somos capazes de nos transformar em

seres os mais preconceituosos. A história é rica em trágicos exemplos : em nome da verdade, mata-se para purificar o outro...

A conclusão que podemos chegar é que a humildade para rever os nossos pontos-de-vista, representa o primeiro passo para a compreensão do outro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BEM, D.J. Convicções, atitudes e assuntos humanos. São Paulo : EPU,1973;

ELIADE, M.O sagrado e o profano. São Paulo : Liv. Martins Fontes;

ESCOVAR, L."Alienación y clase social en una población rural. Resumos do VII Congresso Interamericano de Psicologia. Lima : SIP, 1979;

FREUD,S. Totem e Tabu. Pequena Col. Standard. Rio de Janeiro : Imago Ed

GOLDSTEIN, J. Psicologia Social. Rio de Janeiro : Guanabara - Dois, 1980;

HARRÉ, R. El ser social . Madrid : Alianza Universidad, 1981;

HASTORF, SCHNEIDER & POLEFKA .Percepção de pessoa. São Paulo : Ed. Edgard Blücher/ Ed. USP, 1973;

LEFCOURT, H.J. Locus of Control : current trends in theory and research.

New Jersey : Lawrence Erlbaum, 1979;

MOURA, W. & MOURA, A. F. As Representações Sociais das Condições de Trabalho : uma contribuição ao estudo da saúde do trabalhador. In

MOURA, W. Trabalho e Doença Existencial, Rio de Janeiro : LED/UERJ, 1998.

SELIGMAN, M. Desamparo. São Paulo : Hucitec/EDUSP. 1977;

SENNETT, R. Autorité. Paris: FAYARD, 1987