

## ARTIGOS

### A DISTANCIA REAL DA GESTÃO

José da Conceição Santana\*

#### RESUMO

O presente artigo busca refletir sobre fatores que compõem o contexto da gestão de seres humanos. A reflexão se concentra em dois elementos a saber: o próprio indivíduo, no que tange a influência do seu mundo interior na percepção da realidade que o cerca; e, o sistema externo que busca controlar e ensinar a enxergar essa realidade. Sob esse embate se manifesta um homem manipulado, do qual se exige, paradoxalmente, submissão e criatividade, egoísmo e felicidade.

Palavras-Chave: Comunicação – Política – Gestão

A ciência administrativa tem largamente explorado os modos de gestão e sobre esse tema existe um vasto arsenal de técnicas e teorias que visam aproximar o administrador da realidade que o cerca, com o fito de se alcançar os objetivos com mais eficiência e eficácia. A Escola Clássica de Administração revoluciona a gestão então vigente com as técnicas e princípios administrativos de Taylor e Fayol. Contudo, desde os primórdios que já fica patenteada a necessidade de se acrescer algo à técnica em busca do aperfeiçoamento da gestão, contribuindo para o entendimento mais apurado da realidade. Surge então, movido pelo dinamismo próprio do ato de gerir e da evolução constante da sociedade, a intervenção da Escola de Relações Humanas contribuindo com suas idéias a respeito de incorporar às técnicas, a parcela subjetiva do ser humano como elemento indispensável à compreensão dos resultados obtidos e, em última análise, abrindo o campo de investigação a cerca da realidade sobre a qual se assenta a gestão das atividades humanas. Incessantemente tem se teorizado sobre o tema e hoje é ponto pacífico a aceitação da influência comportamental no resultado de qualquer processo administrativo e gerencial, conforme atestam os experimentos e conclusões de cientistas do porte de Mayo, Argyris, Maslow, Hesberg, McGregor, Chanlat e vários outros. Em sendo assim, uma gestão que se pretende mais próxima da realidade, deve levar em conta os aspectos técnicos, o meio na qual está inserida e o indivíduo sujeito e objeto dessa gestão. Seguindo esse caminho, procura-se no presente artigo se debruçar sobre a questão política do meio social hoje, representada pela democracia moderna e a apreensão dessa realidade pelo indivíduo, como forma de discutir o posicionamento da gestão atual.

#### **A forma democrática vigente**

A democracia, definida por Bobbio (1997), contrapõe-se às formas autoritárias de governo, fundamentando-se em três condições: a) toma-se decisões vinculatórias a todo grupo, com base em regras que estabelecem os indivíduos autorizados a decidir; b) os indivíduos autorizados são eleitos por uma maioria de integrantes do grupo; c) essa maioria escolhe entre as alternativas postas, tendo como pressuposto o direito à liberdade de opiniões, associações e reuniões. O funcionamento democrático se baseia num estado de liberdades fundamentais garantidos.

Entre o ideal democrático e a sua prática existem lacunas que transformam a sua concepção original. Essas lacunas foram denominadas por Bobbio (1997) como promessas não cumpridas na prática democrática em relação ao idealizado. A primeira dessas promessas não concretizada é a concepção da sociedade pluralista que, sobre a concepção original da democracia de uma sociedade individualista, cria a sociedade política, pretensamente sem corpos intermediários entre o povo soberano e seus representantes, mas que na prática faz surgir a força dos grupos: grandes organizações, associações, partidos que assumem o protagonismo da vida política, anulando a soberania do indivíduo que se vê apenas como parte de grupos concorrentes, com autonomia relativa.

A segunda promessa não cumprida, de acordo Bobbio (1997), é a transformação da representação política - onde o eleito não deve se vincular a interesses de grupos, nem mesmo ao que o elege, e sim, representar o interesse maior da nação. Assim, na democracia moderna o que se experimenta é a representação de interesses em lugar da representação política, com grupos lutando para impor sua

supremacia. Decorrente dessa transformação, surge a terceira promessa não cumprida pela prática democrática moderna: o acesso ao poder pela maioria e não um segmento oligárquico no comando, como se apresenta hoje a democracia representativa “não uma ausência de elites mas a presença de muitas elites em concorrência entre si para a conquista do voto popular” (Bobbio, 1997:27). Depreende-se então que a democracia em funcionamento é por si mesma uma forma de renúncia ao princípio da liberdade como autonomia, ao impor o sistema representativo de interesses de determinados grupos.

Na seqüência de promessas distantes da realidade prática, Bobbio cita a supressão do espaço individual, à medida que, da multiplicidade de papéis específicos de trabalhador, estudante, doente, consumidor, o indivíduo passa a exercer apenas o papel geral de cidadão, cabendo-lhe tão somente o ato de votar, substituindo os seus espaços onde possa exercer seu direito individual. Além disso, a democracia moderna falha na questão de propiciar ao indivíduo a transparência e o controle do poder, invertendo o prometido: valendo-se da tecnologia, os poderosos tendem a utilizar os ilimitados recursos técnicos para um controle maior dos indivíduos, seja do seu comportamento ou da expressão do seu pensar, caminhando na contramão da visibilidade do governo como forma de eliminar ou restringir o poder invisível, garantindo a participação autônoma do indivíduo. Por fim, a democracia moderna, para Bobbio, caminha na direção de negar a educação política ao cidadão, resultando numa opção pela apatia e reforçando a prática de representar interesses particulares, suplantando a formação de opinião política.

A revolução ocorrida no Leste Europeu em 1989 e seu impacto mundial, trouxe uma grande euforia em relação à democracia e à economia de mercado como grandes ganhadores do debate. Mas, como assinala Dahrendorf (2000), não se chegou ao fim da história e muito menos a democracia demonstrou o vigor que parecia ter ganho, chegando ao ponto de hoje se questionar o seu futuro. De acordo o autor há o esvaziamento do poder democrático representativo no que tange à troca de governantes ou limitação dos seus poderes, sem recorrer à violência, para atender aos anseios novos da população, anseios estes provenientes das mudanças e das necessidades emergentes. Esse esvaziamento retira da democracia a força de propiciar a convivência pacífica das diversidades e o que está se constatando é um regresso a tipos de fundamentalismo e práticas demagógicas, resultando num estabelecimento, ainda que dissimulado, de autoritarismos.

Para Dahrendorf a democracia se define com a declinação do Estado nacional, o qual está passando por um processo de transferências de poderes e decisões para uma esfera internacional. Ocorre então a supremacia de organizações a exemplo da Organização Mundial do Comércio, Organização do Tratado Atlântico Norte, Fundo Monetário Internacional e outras que não estão subordinadas à vontade das populações nacionais, invalidando a representação democrática como fonte de poder para exigir prestação de contas diretamente sobre as decisões e atos. Há um vazio de um fórum efetivo onde possam ser discutidas judicialmente as questões ao alcance dos cidadãos, os quais passam a não existir como comunidade.

Reforçando os pensamentos expostos anteriormente, Llebrez (1999) afirma que a democracia busca mostrar uma cidadania autônoma que em verdade ela furta ao cidadão. E, acrescenta Llebrez que centrando-se na busca de segurança, a construção da democracia contemporânea tem como característica central o reducionismo da idéia a cerca de política, via a exclusão de elementos públicos e privados da vida comum, conseqüentemente reduzindo a própria amplitude da democracia.

Segundo Llebrez (1999) ao eleger a busca de segurança como principal referencial do cidadão, a democracia moderna conduz a convivência social a um campo de disputa pelo poder, alicerçando o raciocínio de que o acúmulo de poder resultará em maior segurança e estabilidade. Ademais, o caminho da segurança como meta leva o indivíduo a querer exercer mais e mais o seu poder, para a obtenção e expansão do domínio na tentativa de garantir sua estabilidade, gerando angústias e ansiedades porquanto esse pensamento é conflitante com a dinâmica do mundo moderno que aposta numa constante agitação. Se esta opção está movida pelo pensamento de que a satisfação plena do seu desejo é a realização democrática, a luta desencadeada pelo poder e expansão do domínio se

deflagra sem padrões morais públicos capazes de manter os limites éticos.

Na sua análise, Llebrez (1999) afirma que hodiernamente se iguala a democracia ao desejo e isso induz à formação de um caráter amoral da vida pública, instala a ditadura da maioria, despreocupada da observância de outros pontos referenciais necessários à convivência social em bases justas. As relações de dominação, para a realização do desejo simplesmente, assumem a direção do processo e o indivíduo é impulsionado a ampliar cada vez mais o seu poder para controlar o limite do outro e superar seus próprios limites. Essa atitude se origina do entendimento de um poder onipotente, referenciado na seguridade, valor típico da democracia moderna.

Ainda de acordo Llebrez (1999) o poder no mundo Ocidental é definido como a capacidade de levar a cabo tarefas, utilizando-se de elementos coercitivos, baseados na supervisão e controle. E, o poder democrático para o autor é o estabelecimento de relações de domínio, valor imperante da modernidade e sua prática permite aos cidadãos acessar ao poder como uma ferramenta que se pretende igualitária, porém desencadeando uma luta constante pelo controle cada vez maior dessa ferramenta, uma vez que para satisfazer a expansão do domínio, procura-se compulsivamente atender ao anseio de quanto mais poder melhor. Essa idéia de poder criada pela democracia moderna tende a não respeitar limites impostos pela moralidade e a fortalecer seu impulso de superar sempre os limites, como características da cidadania de avançar mais e mais, transformando os fins em meios numa progressão que tende ao infinito e gera um sentimento de frustração por objetivos inconcludentes, impelindo sempre à expansão, num ciclo sem fim que anula a criatividade e a originalidade.

Outro ponto importante na formação do espírito dominante da democracia moderna é o pensamento democrata liberal que, na visão de Llebrez (1999), interpreta que ser racional é objetivar a busca do poder. Conseqüentemente, a democracia então se apóia na premissa de que a relação de dominação é impossível de evitar, tendo o poder como elemento referencial e para garantir a segurança democrática são criadas normas e regras, recorrendo ao pensamento kantiano de não fazer aos outros aquilo que não se quer que lhe façam, como sustentáculo das regras e a possibilidade de marcar os limites, garantindo assim a pluralidade.

Buscando justificar os meios, fins e a própria teoria democrática o pensamento liberal caracteriza os seus atos com uma vinculação externa, ou seja: os fins passam a ser bens externos separados dos meios, não havendo uma relação interna entre eles e os bens externos, de caráter efetivo, determinam os de caráter interno. Assim, a democracia liberal com base nas relações de dominação não é capaz de estabelecer diálogo com as inquietudes internas dos indivíduos, convertendo-se num meio que aniquila o significado político, social e moral (Llebrez, 1999).

O espaço público liberal rompe com o projeto de uma vida em que se desenvolva o compartilhamento de fins públicos e sociais. Daí, concordando com Llebrez (1999), as atividades propostas pelo pensamento liberal se sustentam num âmbito de deveres originados por imposições, com uma relação externa entre meios e fins, sendo os últimos sobrepujados pelos primeiros. Há a colocação do indivíduo como a realidade fundamental da cidadania, desligando-o dos demais e dessa forma, desvanece-se o espaço público coletivo e a autoridade se submete a tentáculos, gerando uma eficácia jurídica desprovida de argumentos sociais e éticos, tornando a experiência democrática órfã, sem significado de vida pública.

Ainda de acordo o autor supra mencionado, o liberalismo atual adiciona à democracia moderna a tendência de igualar ideologia e utopia, procurando incutir a aceitação do mundo tal qual vivemos, estratégia que visa atenuar os conflitos. Essa premissa termina por anular a função da utopia que é de fazer a crítica à sociedade existente e por conseqüência, elimina a capacidade crítica da teoria democrática, passando esta a desempenhar o papel de discurso legitimador da atuação civilizatória. Por outro lado, Llebrez chama a atenção para a crítica necessária à utopia que por seu caráter autoritário, ao expressar um olhar absoluto que pretende abarcar a totalidade do mundo, a partir de princípios abstratos e neutros que atuam como pretensas leis naturais, forjando uma espécie de idéia da natureza humana. Llebrez afirma que atualmente já não há um claro divisor entre o natural e o artificial, mas um matiz que permite novas alternativas de visão do mundo. Critica o autor a visão

dos autores utópicos de fecharem-se numa idéia sem a interação com a realidade, levando à perda da função característica do pensamento poético da utopia. Ao se abrir para o externo, é possível se estabelecer uma recorrência às fantasias que estão por trás das convenções e aproveitar esse material vivo para a construção de caminhos alternativos e melhores para a vida.

Llebrez (1999) então evoca o conceito de uma realidade virtual, conceituação diferente da virtualidade tecnológica e dos jogos eletrônicos. A realidade virtual aqui referida nada tem haver com a fuga do cotidiano, mas sim uma geração de objetos e processos novos que origine uma outra forma de realidade, a qual expressando uma construção fixa e absoluta do ser humano, abre caminhos para fora da tirania que advém da utopia. Essa reflexão conduz ao conceito de imagem virtual que, operando como espaço da realidade mental, pretende gerar uma força moral de onde possa se desenvolver um olhar crítico sobre a democracia e a cidadania.

Tomar a criatividade como elemento fundador do pensamento e uma construção baseada na interação com a experiência, incluindo os fins na unidade narrativa criada pelos próprios humanos, cria o canal adequado que permite o prestar contas à coletividade, estabelecendo o compartilhamento da verdade, avançando além do modelo liberal. A unidade narrativa significa vincular os caminhos com as metas fixadas e adotá-las, partindo da premissa de que os meios e os fins desenvolvam uma vinculação interna. É preciso se manter a idéia de prática e de virtude interdependentes, para que seja possível a possibilidade de se estabelecer uma ética política de fins compartilhados comunitariamente (Llebrez, 1999).

### **O caminho até a realidade**

Depreende-se então que o conhecimento mais próximo da realidade permitirá uma maior interação desta com a imagem virtual, estimulando a criatividade e criações de soluções de acordo com os novos horizontes traçados, embasados numa prática sustentada na ética comunitária. Entretanto, o conhecer a realidade passa pela estrutura psicológica do indivíduo, suas experiências e sua visão de mundo, na maioria das vezes implantadas na sua mente, impossibilitando ver com clareza a realidade com a qual interage.

É preciso então, explorar-se esses caminhos percorridos pelo indivíduo para uma aproximação do entendimento que ele tem da realidade para fundamentar a discussão e reflexão a cerca de mudanças. Segundo Javier Roiz (1992) vem da psicologia a afirmação de que a verdade é o reconhecimento da realidade e essa realidade, tida pela própria psicologia como muito pesada, será aliviada a partir da opção por uma das possibilidades seguintes: luz nas misérias humanas; satisfações substitutas; ou, substâncias alienantes, sendo que a primeira é o caminho recomendado pela psicoterapia, na busca da saúde mental. A linha de ação é pelo racional, com o objetivo de lançar-se luz sobre a parte obscura da mente, procurando resgatar o lado cívico da humanidade.

Esse conceito de verdade sofre a influência política e fica na dependência do conteúdo ético do contexto em que está inserido. No mundo democrático o caráter absoluto da verdade se interrelaciona com os fatos e essa conceituação é impressa, por assim dizer, nas mentes onde a realidade passa a ser digerida como opinião ou interpretação. O pensamento democrático se torna uma representação que se molda seguindo princípios abstratos superiores, onde o poder é ponto fundamental na ação democrática. Partindo dessa formulação, órgãos políticos podem imprimir suas vontades na vida pública e privada dos cidadãos e em consequência, os detentores do poder afetam a formação de novos homens, bem como podem segregar a verdade a seu favor (Roiz, 1992).

No caminho até a verdade que necessariamente, segundo Roiz, passa pelo caminho até a realidade, são colocados obstáculos pela modernidade. Assim, em lugar da realidade se cria males e mitos, em sua grande parte gerados pela religião e pela ciência. Seguindo a análise do autor, a religião tem o inferno e a incrustação de deuses, trazendo consigo os respectivos castigos e introduz o cativo da alma, através da instalação da dicotomia entre o bem e o mal. Por seu lado, a ciência substitui o inferno pelo ego e seu aparato complexo e pretende solucionar a fragmentação do indivíduo apontando o conhecimento da realidade interna e externa, ao desvendar esse aparato psíquico do indivíduo. E nesse sentido, o século XX é prodigioso na elaboração de teorias na área psíquica.

Além desses obstáculos, o conceito de realidade é altamente corruptível e manipulado por ações externas, dificultando a real sanidade mental que passa necessariamente pelo conhecimento do eu e da realidade, a qual só pode ser autônoma se a terapia aplicada é politicamente limpa. Terapia e política estão entrelaçados e, por isso, o cidadão autônomo começa com um indivíduo saudável, como retrata Roiz (1992) que fala também da dificuldade prática de se aplicar o raciocínio terapêutico, ainda que correto, para se fortalecer o eu dos cidadãos, principalmente em se tratando das crianças, a fim de se processar a compreensão da realidade sem distorções, a exemplo da hostilidade da concorrência, onde se forja como meta a derrota do outro. Depara-se em primeiro plano como a grande dificuldade, a inexistência de modelos que levem a sociedade a trilhar por caminhos que substituam a luta pelo poder. Continuando com a visão de Roiz, a exigência da garantia da sobrevivência, pelo menos no modelo mental atual da civilização ocidental, leva a se pensar na inviabilização ou inaplicabilidade de um modelo que valorize mais o êxito em atividades não competitivas, já que a tônica geral do grupo é estabelecer um sentido constante de lutar pela sobrevivência, criando um contexto de competitividade hostil prevalecente e mais valorizada.

Para Roiz (1992) o eu moderno ao se defrontar com a realidade sofre comumente quatro tipos de desvios: a mentira; a alienação; a racionalização disfarçante; e, a ofuscação não culpável. Esses desvios tornam a mente do homem moderno impura, incapaz de refletir sobre a realidade. À tarefa de retirar essas impurezas, têm se dedicado filósofos e cientistas sociais de diferentes ideologias ao longo dos tempos, dedicando-se, no fundo da questão, a um trabalho terapêutico. Essa busca não é uma tarefa simples, onde métodos puramente científicos sejam capazes de remover as impurezas introjetadas na mente humana. Por isso, é senso comum entre os estudiosos que a educação tem um papel fundamental no processo de liberação da mente humana.

A formação da estrutura funcional da mente do homem moderno é muito bem expressa por Roiz (1992, p.27) "... as idéias, os preconceitos, estão condicionados pela posição social do sujeito. E como consequência disto, a maioria dos indivíduos têm a mente ocupada com idéias que o próprio indivíduo não tem criado e que sequer tem tido a opção de escolha. O cidadão não sabe de onde vêm nem por que estão aí, limita-se a cursa-las como um daqueles escravos da antiguidade que carregavam as pedras das pirâmides". Daí, a conclusão de que a maioria das idéias que ocupam as mentes não são criações, nem opções dos indivíduos que as possui, estando a razão humana contaminada e colonizada pela estrutura social, além do que, segundo Roiz, a mente humana está envolvida na busca constante da felicidade e seu crescimento, o que requer uma luta freqüente e duradoura. Essa é uma carga passada pela sociedade e que forma a base da matriz política vigente.

Roiz (1992) afirma que a difícil tarefa que especialmente se dedica a psicologia, é tentar a liberação do indivíduo para que ele alcance a sua autonomia e possa, enfim, governar-se. Para levar a contento essa tarefa, os terapeutas (e por que não incluir também os educadores) têm de conscientizar-se profundamente a cerca das influências ideológicas que exercem um poder tirânico e das diversas formas que atua. Nesse sentido, torna-se, em especial, por demais importante a clareza da influência da polis sobre aqueles que estão chegando à vida. Entretanto, ressalva Roiz, aos educadores e terapeutas não cabe semear revoluções radicais interiores nos indivíduos, mas sim ajudá-los a compreender a realidade e refletir sobre ela, removendo os destroços e entulhos que não pertençam ao eu da pessoa. Esse processo permite uma maturação e fortalecimento do eu, necessários ao confronto com a realidade, implicando na necessidade de se estar atento que o desencadear de revoluções pode não resultar em êxito, e, provocar um aprofundamento do cárcere, a exemplo das revoluções sociais que fracassam. Enfim, concordando com Roiz, a liberação do eu é também um processo de ameaça à sua estabilidade e sobrevivência, já que muitos dos destroços introjetados fazem parte do cidadão e a sua retirada, portanto, requer cuidados para que o crescimento seja o resultado alcançado e não fragilize ainda mais o indivíduo ou o remeta mais ainda à prisão por medo da dissolução do seu eu.

Roiz (1992) chama a atenção, com bastante propriedade, de que é necessário a consciência do educador e do terapeuta que eles agem sob uma matriz política, derivada de sua ideologia. Isso não impede, entretanto, que se trabalhe terapêuticamente com grupos de ideologia contrárias. O que não

se pode fazer é pretender passar um apoliticismo inexistente, uma vez que as atividades pedagógicas são genuinamente políticas na tradição Ocidental. Por outro lado, fala Roiz que reduzir a questão transcendental do ser humano à política é empobrecê-lo. Dessa forma, deve o terapeuta ou educador tentar ultrapassar a lógica social, superando o limite imposto ao homem, decorrente da solução de viver em coletividade. Assim, torna-se como meta, a busca da preservação do princípio individual e não identificar o político com o mundo aparente das relações interpessoais externas, entendendo que o conflito político humano real vai mais além dessa visão limitada.

Em se tratando de convivência coletiva, existe um outro processo fundamental para a consistência política do agrupamento humano, envolvendo o indivíduo em toda sua complexidade e principalmente as relações de poder. É o processo de formação e estabelecimento da autoridade, inerente a todo agrupamento humano, processo esse que exige alienações de partes individuais dos integrantes do grupo e essa autoridade passa a exercer poder sobre os indivíduos, na forma de instituições ou figuras constituídas para tal fim, constituindo-se a vida política da sociedade que passa a abarcar todas atividades humanas que se desenrolam sob o império da lei, ao qual deve se submeter a própria autoridade constituída (Roiz, 1992; Dahrendorf, 2000).

Sobre esse processo de formação de autoridade Roiz (1992) traz uma compreensão bastante aclaradora. No seu entender, o grupo, qualquer que seja ele, percebe de forma idêntica a autoridade, havendo inicialmente a formação de um inconsciente coletivo, processo esse que vai se encorpando à medida que o indivíduo perde o medo de dissolução do seu eu. Isso cria as condições para o nascimento e fortalecimento da autoridade que se dá pelo processo de transferências e projeções individuais para uma entidade que via de regra, se situa a uma certa distância do grupo. Onde e quão rapidamente se dá esse processo, depende da dinâmica e das circunstâncias pessoais dos integrantes. Porém, a aparição da autoridade sempre é associada a uma criação supra-humana e que paira sobre o grupo. Na sua evolução, conforme explana Roiz, o processo parte de um modelo politeísta e à medida que progressivamente se torna mais complexo, atinge um monoteísmo cuja autoridade central abarca todas as outras, universalizando a sua superioridade semelhantemente ao modelo religioso. No grupo, como na sociedade em geral, a identidade pessoal ou realidade interna é ignorada, criando uma distorção da percepção e atuação na realidade externa, já que ao mesmo tempo o indivíduo é ele mesmo e não pode sê-lo integralmente.

A terapia tem aberto portas importantes do inconsciente individual para a compreensão mais concreta da realidade. Contudo, conforme acentua Roiz, a ciência terapêutica tem se defrontado com a constatação de que ao lado dos ecos do homem ancestral, estão incorporados elementos públicos e essa incorporação constrói um vasto foro político, rico e diverso. Dessa forma, não há mais como se prender à separação “canônica entre res pública e res privada. Os conceitos de verdade e autoridade, junto com a extraordinária plasticidade do ser humano, são os caminhos através dos quais o público e o privado se inundam” (Roiz, 1992p. 39). E, embora tenha sido identificado como a entranha política da sociedade por séculos, o conteúdo político da república perde o seu significado e necessita de redefinição radical para se adequar à nova compreensão.

E, o próprio Javier Roiz (1996) vislumbra um prenúncio de mudança de era na fase da modernidade atual, marcado pela falta de pensamento próprio, confusão entre atividade mental e pensamento, militarização da vida e a memória como base de aquisição e controle mental.

De acordo Roiz, na ausência de um pensar próprio se continua remoendo e passando adiante teorias arcaicas como novos ensinamentos, a exemplo do livre mercado e tradição socialista. Assim como se persiste na cultura de que o pensamento é algo compulsório, equivalendo-o à atividade mental, ou seja: quer se fazer acreditar que todo conteúdo da mente seja classificado como pensamento, como se o ato de pensar não passa de um mecanismo automatizado, não o diferenciando sequer das fobias e obsessões.

O aspecto da militarização da vida que marca a atualidade, chega a aclamar a idéia de Clausewitz (citado por Roiz, 1996), de que guerra e política formam um continuum natural da civilização. O exemplo mais dramático dessa visão é o fenômeno do nazismo que, segundo Fritzsche (1998), sustenta-se no nacionalismo exacerbado e leva a Alemanha a estruturar suas aspirações através da

guerra, numa concepção de comunidade nacional que contempla desde a utopia socialista até o racismo ariano mais rude, união essa estimulada pelo estado de guerra, movimentando o povo alemão a buscar neles próprios o sentimento de patriotismo de forma intensa e agressiva.

Por seu turno, a memória como delegada da identidade do self, segundo Roiz (1996), apresenta deficiências como agente central do conhecimento, em prejuízo da criatividade, resultando numa tendência atual de valorizar o pensamento dirigido pela consciência, na tentativa de responder às necessidades da época, esquecendo-se de considerar que a riqueza das experiências ultrapassam as explicações das ciências.

Roiz (1996) enfatiza que não há mais como se aceitar o ser humano somente como a consciência que apresenta, haja visto que essa é apenas uma parte de um ser complexo interior, teoria largamente comprovada nas descobertas de Freud, Lacan e outros. Na descrição do autor, esse ser interior não é uno e sim composto de várias partes, presentes em qualquer pessoa, independentemente de sua saúde mental aceita como normalidade. Assim, a diferença é que nos indivíduos tidos como doentes, esse desequilíbrio se manifesta de modo mais incontrolável.

Para Roiz (1996) a percepção do indivíduo com essa formação interior, abala profundamente a crença de que a ordem republicana é suficiente para impor uma aceitação tranqüila de todo ser, sustentando o modelo de democracia que apresenta a modernidade. Não há garantias de que esse “eu” possa suportar os encargos impostos ao indivíduo e isso expõe a fragilidade da base em que se sustenta a ordem democrática. Acentua ainda o autor que também é pouco produtora a tentativa de alguns, em negar a consistência das descobertas científicas sobre a psique humana, buscando manter o “status quo” por medo de enfrentar as mudanças, ou mesmo, por não querer fazer concessões. Incorporar essas descobertas, permitirá uma modernização na idéia de democracia e vai ajudar a absorção da reação das pessoas ao contactarem com a não verdade da vida que têm levado.

Por mais que a democracia do século XX queira submeter os homens à sua verdade, dois fatores debilitam sua posição. O primeiro é a existência de forças internas no indivíduo e que não estão sob o controle da sua consciência e, o segundo fator é a percepção do homem moderno à corrupção que permeia a democracia moderna. Da tentativa de ignorar as forças internas vem a justificativa de se sobrepor ao homem um interesse coletivo que despreze sua complexidade interior. Entretanto, o mundo interior faz suas conexões e desconexões com o externo com independência de leis ou vontades, bem como por influências dos estímulos tecnológicos e científicos oferecidos pela sociedade. Por outro lado, a democracia moderna se esmera em isolar o mundo interior dos indivíduos, como uma defesa para manter a totalidade e via de regra usa a tirania aprisionando esse homem, acreditando com isso, preservar o seu “eu”. Submetido a essa disputa de poder e maltratado pelas tribulações cotidianas (fome, humilhações, carências afetivas, etc), o indivíduo tenta suprimir ou sufocar seus medos no inconsciente, gerando uma sociedade de tendência melancólica e depressiva (Roiz, 1996).

Do pensamento expresso pelo próprio Roiz, sabe o ser humano, no entanto, que a saída é a busca da verdade e do seu inconsciente brotam forças contrárias à tirania, dizendo não às manipulações. A fonte dessas forças não está sob o controle da consciência, nem ao alcance de nenhum tirânico, daí a inesgotável resistência aos controles e enjaulamentos. Ressalta o autor que tomar contato com a realidade deve ser a finalidade de um pensamento que se pretende novo, sendo necessário revisar e criticar verdades aprendidas. Nesse processo é fundamental a atuação dos educadores e terapeutas, refazendo o caminho ensinado aos adultos e cuidando dos ensinamentos à infância, para criar um homem mais limpo, sem negar absolutamente a racionalidade, mas “tomando consciência e responsabilidade das limitações de controle que se tem sobre o ‘self’ dos indivíduos e grupos” (Roiz, 1996:143). Quer dizer, aceitar a identidade múltipla ou fracionada, incorporando as peças internas, excluindo-se a ditadura da consciência sobre a totalidade do ser e, assim, construir uma verdadeira democracia.

### **A concretização das promessas democráticas como saída**

A relação entre os homens, fundada numa democracia vigilante, intenta enquadrar as diferenças de

cada ser na forma de organização definida por Arendt (1999) como corpos políticos erigidos a partir da família. Por essa via se busca organizar o caos absoluto, porém, com o preço da supressão da diversidade original. A autora chama a atenção que se por um lado o modelo família tem ampla validade no âmbito pragmático, vez que o mundo está organizado sobre esses corpos políticos a partir da família, por outro produz um mundo inóspito e estranho para os mais diferentes. Arendt vai mais além na análise sobre essa estrutura política, classificando-a de não pertencente à essência do homem mas um fenômeno entre-os-homens, externo, gerador de esquemas limitados que pretendem garantir a pluralidade dos homens. A exemplo, a religião ao conceber uma visão monoteísta de Deus e o homem ser cria da sua imagem e semelhança, gera um homem imagem da solidão de Deus e por isso com uma existência sem sentido de estar com o outro, provocando um estado de rebelião de todos contra todos.

Nas suas considerações sobre o futuro da democracia, Bobbio (1997) analisa alguns outros obstáculos enfrentados pela democracia moderna para implementar o ideal democrático. Em primeiro plano, a democracia se vê frente a frente com uma tecnocracia que surge graças à complexidade da vida moderna. Essa tecnocracia retoma, em alguma medida, uma prática dos estados absolutos que é manter a base longe do centro de decisões, haja visto sua ignorância. Tal é a complexidade da sociedade civil de hoje, exigindo competências técnicas muito apuradas que o indivíduo médio se vê envolto em conhecimentos científicos para ele misteriosos. Isso confere aqueles que dominam o conhecimento, o status detentor do poder decisório independente da participação da base. Decorre também dessa complexidade, o crescimento do aparato burocrático como forma de organizar e encaminhar as demandas múltiplas, originadas pela ampliação da participação inerente ao avanço da democracia. Burocracia que ao tempo em que organiza e viabiliza a realização de demandas, contraditoriamente concentra poder e restringe a realização democrática.

Da correção desse pensamento e dos demais nesse artigo mencionados sobre a forma de democracia vigente, pode-se extrair conclusões interessantes sobre o vigilar o homem. A democracia moderna estabelecida nessas bases, promete, por um lado garantir a diversidade e autonomia mas, por outro lado, restringe a pluralidade resultante dessa diversidade sob leis, regulamentos, mandamentos e dogmas, concebidos por uma elite como caminho a ser seguido por todos. Há então o isolamento dos seres, revolta pela frustração de sua criatividade cerceada, angústia pelas respostas vazias e melancolia como destino da existência.

E qual a importância ou relevância dessas considerações sobre democracia, indivíduos e seus espaços internos com relação à gestão? A resposta se inicia por constatar que a sociedade atual é basicamente constituída e dependente de organizações que assumem o papel central na coordenação e viabilização das atividades humanas, salvo raras exceções. Do desempenho das organizações estão dependentes muitas vezes o destino de populações e, assim, a gestão das organizações de qualquer tipo é um bem social que termina por afetar, em maior ou menor grau, a comunidade. Peter Drucker (1995) assinala a importância fundamental das organizações no tempo atual, conferindo-lhes o papel de motor desestabilizador para que se processe as mudanças necessárias à evolução. Na sua concepção há uma formidável descentralização de poder, cabendo às organizações funcionarem como esses centros descentralizados, catalizadores de transformações nas comunidades onde se inserem. No cenário de drásticas mudanças previsto por Drucker, as organizações têm de se preparar para o abandono daquilo que fazem e planejar sistematicamente a inovação, num ciclo em que o processo sempre recomeça. Esse processo requer forte descentralização para viabilizar decisões rápidas, consoantes com o mercado, mudanças tecnológicas, sociais, ambientais, demográficas e no conhecimento. Funcionar em tal ambiente requer nova forma de gerenciar, onde a criatividade e autonomia são requisitos essenciais, conforme assinala Davidow (1992) de que não é possível se gerenciar com os métodos tradicionais, face ao reordenamento gerencial ocorrido, obrigando criar novos esquemas de subordinação e responsabilidades.

As evidências confirmam largamente as previsões e corroboram as análises dos especialistas quanto

às mudanças e os requisitos solicitados. Retomando o pensamento de Drucker em sua reflexão sobre as organizações, ele afirma que para compensar a tensão entre a comunidade e as organizações proveniente do embate entre as tendências conservadoras da primeira e desestabilizadora das últimas, é necessário que as organizações se compenetrem das suas responsabilidades sociais, como um ponto de equilíbrio nessa relação. Por outro lado, surge um novo perfil de trabalhador que Drucker chama de ‘trabalhadores de conhecimento’, não mais uma mão-de-obra fácil de substituição, mas aquele trabalhador que detém o conhecimento qualificado e por isso essencial à organização. Isso implica numa sensível mudança de relacionamento entre as partes.

A resposta à indagação sobre o entrelace: gestão, indivíduo e democracia ganha contornos mais claros ao se pensar que a matéria prima para atender às demandas desafiantes é a criatividade humana. E, para isso, torna-se extremamente necessário um novo homem, aberto ao conhecimento contínuo e às inovações, bem como organizações (quer sejam governamentais, empresariais ou ONGs) dispostas a remover entulhos que impedem o avanço em direção a uma democracia não-vigilante, portanto, com uma gestão que busque maior aproximação com o indivíduo e toda a sua complexidade.

E, finalizando a reflexão sobre a necessidade de uma gestão calcada em novos valores que a aproxime mais da realidade, a resposta supra mencionada ao envolvimento de gestão, indivíduo e democracia encontra eco no pensamento de Malfé (1999), para o qual o homem moderno passa do sonho arcaico (baseado em forças exteriores, desprovido de subjetividade interior), ao ‘sonho’ calculado, onde impera a técnica e num lado mais negativo a loucura da destruição. Contudo, apesar das catástrofes econômicas, do império do capitalismo avassalador, constata-se uma heterogeneidade de formas de percepção e sonhos (emergidos até pela crise). Destarte, a mesma agonia que robotiza e fragmenta o homem, faz brotar também, ainda que tímida, uma nova sensibilidade e isso trás uma esperança e a certeza de que para atingir o humano é necessário sonhar.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ARENDDT, Hannah. *O que é política?* Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- DAHRENDORF, Ralf. Después de la democracia, ¿qué? *El País*, Madrid, 02 feb 2000.
- DAVIDOW, William H. & MALONE, Michael S. *A corporação virtual*. São Paulo, 1992.
- DRUCKER, Peter. *A nova sociedade de organizações*. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Atlas, 1995.
- LLEBREZ, Fernando. El triunfo de Mefistófeles. In: *RELEA 8* (mayo – agosto 1999, p.131-154).
- MALFÉ, Ricardo. Vivir es dormir y sin duda soñar. In: *RELEA 8* (mayo – agosto 1999, p.125-129).
- ROIZ, Javier. El mundo interno del ciudadano. *El Gen Democrático*. Madrid: Trotta, 1996.
- \_\_\_\_\_ Los espacios públicos internos. *Experimento Moderno*, Madrid: Trotta, 1992.