

Universidade Federal de Santa Catarina

Centro Sócio-Econômico

Curso de Pós-Graduação em Administração

Área de Concentração: Organizações e Gestão

Auto-Realização,
Organizações Burocráticas
e Economia de Mercado

André Luiz Kopelke

Orientador: Prof. José Francisco Salm, Ph.D.

Dissertação apresentada à Banca Examinadora como requisito para obtenção do grau de
Mestre em Administração

Florianópolis

1998

Universidade Federal de Santa Catarina

Centro Sócio-Econômico

Curso de Pós-Graduação em Administração

Área de Concentração: Organizações e Gestão

AUTO-REALIZAÇÃO,
ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS
E ECONOMIA DE MERCADO

André Luiz Kopelke

Orientador: Prof. José Francisco Salm, Ph.D.

Dissertação apresentada à Banca Examinadora como requisito para obtenção do grau de
Mestre em Administração

Florianópolis

1998

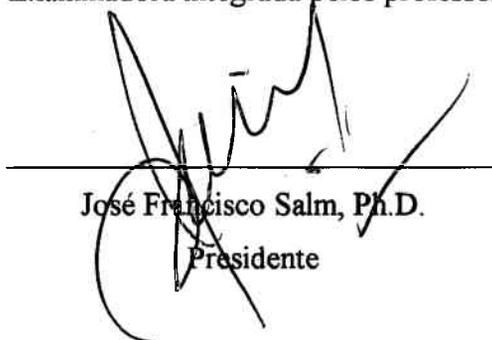
Auto-Realização,
Organizações Burocráticas
e Economia de Mercado

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Organizações e Gestão), e aprovada pelo Curso de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

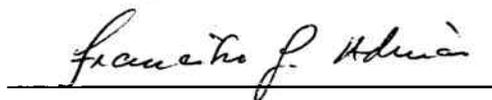


Prof. Nelson Colossi, Doutor
Coordenador do CPGA

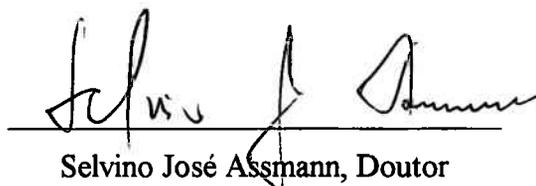
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



José Francisco Salm, Ph.D.
Presidente



Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D.
Membro



Selvino José Assmann, Doutor
Membro

Esta dissertação é dedicada aos meus pais, Everaldo e Liane Kopelke, que fizeram tudo o que lhes foi possível para me ajudar a atingir os meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

O valor que esta dissertação tem para mim vai muito além do preenchimento dos requisitos formais para a obtenção do título de mestre em administração. Este trabalho, bem como todo o processo de realização do mestrado, representa uma mudança significativa na minha visão de mundo e na maneira pela qual encaro a vida. E tal mudança só foi possível com a ajuda diversas pessoas com as quais convivi nestes últimos anos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação. Por isso é preciso agradecer em especial às seguintes pessoas:

- À minha família, que não mediu esforços para me ajudar a realizar e concluir o mestrado, mesmo em tempos difíceis;
- Ao meu professor e orientador José Francisco Salm, que me fez enxergar o mundo além do mercado;
- Aos demais membros da banca, Selvino José Assmann (em especial por ter feito uma profunda revisão deste trabalho, apontado suas deficiências e sugerido possibilidades de estudos futuros a partir desse tema), Francisco Gabriel Heidemann e Maria Ester Menegasso;
- Ao amigo José Ricardo Hard Filho (Mínhoca), que gentilmente me cedeu seu computador e me forneceu a infra-estrutura necessária para a finalização deste trabalho;
- Aos grandes amigos e amigas que conheci no decorrer da realização do mestrado, Iuri, Ivânia, Luciana, Paulo César (Paulinho), Ilva e Edmilson, que foram fundamentais para ampliar as fronteiras da minha percepção do mundo e da vida;

- Ao Marcello Beckert Zapelini, grande amigo de longa data, que me convenceu a fazer este mestrado, por diversas vezes discutiu comigo sobre temas abordados neste trabalho, além de revisar esta dissertação;
- Aos amigos Paulo R. Gernhard e James Luciani, que em alguns momentos me tiraram de cima dos livros;
- Ao José Marques, cujos conselhos foram, e estão sendo, muito úteis não só para a conclusão desta dissertação, mas também para muitos aspectos da vida em geral;
- À Micheline, que estudou temas semelhantes e me ajudou na metodologia desta dissertação;
- Aos membros do CPGA: Professor Nelson Colossi, Grasiela, Marilda e Sílvia, sempre prestativos no trato dos aspectos burocráticos que viabilizaram a realização do mestrado;
- Aos demais professores do CPGA: José Carlos Zanelli, Clóvis Luiz Machado da Silva, Dante M. Girardi, João Benjamim da Cruz Júnior, Edvaldo Santana, Pedro Barbeta e Maria Celina da Silva Crema;
- E acima de tudo à Luisa, que surgiu nas etapas finais do mestrado, dando a minha vida um novo sentido e me motivando ainda mais a concluir esta dissertação.

“Eles se embriagam com trabalho, apenas para não se verem como são realmente.”

(ALDOUS HUXLEY)

“Quando o trabalho é prazer, a vida é uma grande alegria. Quando o trabalho é dever, a vida é escravidão.”

(MÁXIMO GORKI)

RESUMO

Sempre foi um dos grandes desejos do ser humano ter condições de desenvolver todas as suas potencialidades e exercitar por completo as suas capacidades. Por muito tempo, em sociedades primitivas, parte dessas potencialidades foram tornadas reais no trabalho. Porém, a partir da Revolução Comercial, os valores praticados no mercado começaram a influenciar uma parcela crescente das demais relações sociais, inclusive as relações de trabalho. Os valores da busca do interesse próprio, combinados com a organização funcionalmente racionalizada do processo produtivo tornaram o ambiente de trabalho um local propício à alienação do ser humano. Especificamente nas sociedades modernas, muitas teorias foram desenvolvidas no sentido de adequar os objetivos pessoais dos trabalhadores aos objetivos organizacionais. Tal processo se efetivou às custas da despersonalização do indivíduo, que paralelamente a um processo de política cognitiva, criou grandes massas de “alegres detentores de empregos”. O trabalho, que em sociedades antigas constituía um meio para o desenvolvimento de algumas das potencialidades humanas, transformou-se num elemento de unidimensionalização do ser humano, onde somente as habilidades interessantes para a organização têm o direito de se desenvolverem. Mas, por ironia do destino, hoje as pessoas educadas para serem detentoras de empregos não têm mais utilidade às organizações nem à sociedade e engrossam as filas de desempregados. Em função da tecnologia aplicada à produção, a maioria dos trabalhos rotineiros está sendo executada por máquinas e computadores. Apenas as pessoas criativas, que puderam preservar alguns aspectos da sua multidimensionalidade, são realmente úteis às empresas. Muitas organizações já percebem esse fato e por isso são mais complacentes com alguns aspectos da subjetividade humana, na esperança de que essa maior liberdade tenha como contrapartida uma maior criatividade do trabalhador que será usada para o benefício da empresa. Muitos autores têm afirmado que essa maior liberdade para a ação humana nos ambientes organizacionais representa uma possibilidade para o maior desenvolvimento humano no trabalho. Mas, se os valores fundamentais que orientam as organizações continuam a ser os valores do mercado, afirmar que a auto-realização é possível no ambiente de trabalho não passa de política cognitiva.

ABSTRACT

It was always one of the greatest wishes of the human being to have conditions to develop all of his potentialities and to exercise as a whole his capacities. For a long time, in early societies, part of those potentialities were become reality in the work. But, from the Commercial Revolution, the values practiced in the market have begun to influence an increasing rate of other social relationships, including the work relationships. The values for searching self-interest, matched with an organization functionally rationalized from the productive process, have become the work environment a suitable place for alienation of the human being. Specifically, in the modern societies many theories were developed in a way to fit the workers personal objectives to the organization ones. Such process was realized based on the individual depersonalization, that in parallel to a cognitive policy process was created a huge amount of "happy holders of jobs". The work that, in old societies, was a way for the development of some of the human potentialities, it was transformed in an one-dimension element of the human being where only the interesting abilities for the organization have the rights to be developed. But, as a matter of fact, today people who were oriented to become job holders do not have any use for the organizations either to the society and then, they enlarge the unemployment lines. But, in terms of applied technology to production most of the work routine is being run by machines and computers. Only the creative people, who could preserve some aspects of their multi-dimension are, in fact, useful for the enterprises. Many organizations already realize this factor and for this reason they are more complacent with some human subjective aspects in the hope that giving more freedom they will have in return more creativity from the worker, which will be used for the enterprise benefit. Many authors have stated that giving more freedom for the human action in the organizational environments represent the possibility for the greatest human development in the work. But, if the underlying values that lead the organizations keep being the market values, to state that the self-realization is possible in the work environment is not more than a cognitive policy.

SUMÁRIO

Introdução	01
1. Metodologia	07
1.1. Formulação do Problema de Pesquisa.....	07
1.2. Método de Abordagem.....	10
1.3. Método de Procedimento.....	11
2. Teoria Administrativa: Organizações e a Visão de Ser Humano	13
2.1. A Organização Burocrática.....	13
2.2. O Estudo da Organização.....	17
2.3. Abordagem Clássica de Administração.....	18
2.4. Abordagem Humanística da Administração.....	23
2.5. Teoria da Burocracia.....	25
2.6. Teoria Comportamental.....	26
2.7. Modelos de Homem na Teoria Administrativa Tradicional.....	27
2.8. Razão Funcional versus Razão Substantiva.....	30
2.9. Comportamento versus Ação.....	34
2.10. O Homem Parentético.....	43
3. Sociedade de Mercado: Formação Histórica	45
4. Os Valores da Sociedade de Mercado e as Organizações Burocráticas	59
4.1. Síndrome Comportamentalista.....	60
4.2. Colocação Inapropriada de Conceitos.....	63
4.3. Alienação - A Unidimensionalização do Homem.....	65

4.4. Política Cognitiva.....	70
4.5. Visão Limitada de Natureza Humana.....	73
5. Auto-Realização.....	79
5.1. História Pessoal.....	80
5.2. Bases para uma Teoria da Motivação.....	82
5.3. Uma Teoria da Motivação Humana.....	85
5.4. O Papel da Satisfação de Necessidades Básicas.....	90
5.5. A Natureza “Instintóide” das Necessidades Básicas.....	91
5.6. Altas e Baixas Necessidades.....	95
5.7. Características das Pessoas Auto-Realizadas.....	99
5.8. Caminhos para a Auto-Realização.....	106
5.9. Motivação de Deficiência e de Crescimento.....	109
5.10. Os Problemas da Auto-Realização.....	113
5.11. O Processo de Crescimento.....	116
5.12. Experiências Culminantes.....	121
5.13. A Criatividade nas Pessoas Auto-Realizadas.....	124
5.14. Os Valores de Pessoas Auto-Realizadas.....	127
5.15. Auto-Realização e Ambiente.....	129
5.16. Auto-Realização e a Questão do Autocontrole versus Espontaneidade....	130
5.17. O Papel da Psicoterapia no Processo de Mudança Social.....	132
5.18. Auto-Realização e a Administração.....	136
5.19. Psicologia Humanista versus Administração Humanista.....	138
6. Novas Propostas de Estruturação Organizacional.....	146
6.1. O Fim do Estado Estável.....	146
6.2. Organização em Aprendizagem.....	148

6.3. Organização em Aprendizagem e o Mercado.....	157
7. As Limitações e Possibilidades de Superação do Paradigma de Mercado...	170
7.1. Paradigma Social.....	173
7.2. O Paradigma de Mercado e suas Limitações.....	181
7.3. Limites Ecológicos do Crescimento.....	182
7.4. Limites Sociais do Crescimento.....	188
7.5. Crescimento Econômico e Desemprego.....	193
7.6. Determinismo e Possibilidade.....	202
7.7. Possibilidades de Novos Paradigmas Sociais.....	205
7.8. Possibilidade de Regressão.....	219
Conclusão.....	223
Bibliografia.....	231

LISTA DE TABELAS

1. Comparativo: características das organizações burocráticas e pós-burocráticas. 150
2. Comparativo entre duas teorias do desenvolvimento.....203
3. Comparativo entre o antigo e o novo paradigma segundo Ferguson.....211
4. Comparativo entre as percepções de diversos autores com relação a aspectos do antigo e do novo paradigma social.....218

LISTA DE FIGURAS

1. Processo de transformação das esferas da vida humana..... 41
2. A aplicação da economia na motivação humana.....50
3. Paralelo entre a hierarquia de necessidades de Maslow e as categorias de H. Arendt e Karl Mannheim..... 140
4. Paralelo entre a hierarquia de necessidades de Maslow e os modelos de homem de Guerreiro Ramos..... 144
5. Reduções no consumo de combustíveis das máquinas a vapor, resultantes de maior eficiência térmica..... 187

INTRODUÇÃO.

Desde os mais remotos tempos o mercado tem sido um instrumento utilizado pelos seres humanos para a distribuição da riqueza gerada em sociedade. Como o ser humano não é auto-suficiente, ele precisa se organizar de alguma maneira para produzir os elementos necessários ao seu sustento. Somente nas sociedades mais primitivas, que vivem basicamente da coleta, o mercado praticamente não existe. Nas sociedades agrícolas, nenhum homem tinha condições de produzir tudo o que precisava para a sua vida. Os seres humanos perceberam a necessidade de um mínimo de especialização na produção de alimentos, vestuário e outros bens. Com isso surgiram os primeiros trabalhadores especializados, que concentravam todos os seus esforços na produção de alimentos ou na confecção de bens. A maneira mais eficaz encontrada por essas sociedades para a troca desses bens de acordo com as necessidades individuais de cada pessoa foi o mercado. O produtor de leite ia ao mercado para vender o seu leite, e com a renda obtida podia, no mesmo mercado, comprar carne, ou roupas. O mercado tinha a função de redistribuir entre os membros de uma sociedade de forma mais equilibrada os recursos produzidos por essa mesma sociedade. A distribuição pelo mercado permitia a especialização na produção, que por sua vez contribuía para uma maior produtividade. Mas o papel do mercado era incidental nas demais relações sociais.

Foi somente a partir da revolução comercial, há aproximadamente trezentos anos, que o mercado deixou de ter apenas a conotação de um espaço físico. Os valores praticados dentro dos limites desse espaço físico começaram a escapar e a contaminar outras relações sociais humanas. O mercado provou ser um poderoso instrumento de alocação de recursos, tanto que, à medida que a complexidade da sociedade se elevava, mais aspectos da vida humana passaram a ser orientados pelos valores utilitaristas do mercado. Um exemplo do grau de penetração do mercado em nossa sociedade é que hoje dispomos de diversos tipos de mercados: mercados de ações, mercado de trabalho, mercado de artes, mercado imobiliário, etc.

O comportamento humano dentro do mercado é orientado pela busca do interesse próprio. Quando alguém vai ao mercado comprar qualquer tipo de mercadoria, tenta obter o máximo de vantagem ou satisfação pelo dinheiro gasto. Alguém que queira vender algo procurará maximizar o seu ganho. Basicamente não há nenhum problema nisso, mas pelo fato das relações de mercado estarem influenciando em praticamente todos os aspectos da vida humana associada, os valores do mercado estão sendo aceitos como naturais, ou seja, como intrínsecos à natureza humana. Esse tem sido um dos pressupostos fundamentais da principal ciência que estuda o mercado: a Economia. Tanto é assim que o modelo de homem adotado pela economia é o *homo economicus*, ou seja, um ser cuja motivação é orientada exclusivamente por fatores econômicos.

A disseminação dos valores da busca do interesse próprio provocou outro fenômeno: o desenvolvimento exagerado da razão funcional em detrimento da razão substantiva. Para potencializar a busca pelo interesse próprio, muitas das relações de mercado passaram a ser funcionalmente organizadas. A organização funcional da produção acabou por gerar as organizações burocráticas. Podemos definir as organizações burocráticas como um resultado da aplicação da razão funcional sobre os valores do mercado. Os primeiros estudos sobre a organização burocrática também partiam do pressuposto de que o ser humano é motivado apenas por fatores de natureza econômica. Na verdade, como a burocracia constituía um ambiente onde os valores do mercado se apresentavam de maneira ampliada, a maneira encontrada pelas organizações para motivar os empregados era o incentivo econômico.

Mas a concepção de ser humano como a de *homo economicus* logo mostrou suas deficiências. Teorias administrativas montadas com base nesse pressuposto se mostravam incapazes de prever o comportamento humano. E uma organização burocrática só funciona relativamente bem se todos os seus componentes estiverem disponíveis e funcionarem de maneira previsível, inclusive os recursos humanos. As deficiências do modelo de *homo economicus* fizeram com que a teoria administrativa buscasse em outras ciências — como a psicologia, sociologia e antropologia — subsídios para melhorar a compreensão do ser humano. Mas essa necessidade de compreensão do homem não é decorrente de uma repentina preocupação com as necessidades substantivas do ser humano. Na verdade, o objetivo da teoria administrativa sempre foi o de melhor adaptar o ser humano às exigências utilitaristas do processo produtivo, mais precisamente da organização burocrática. A preocupação da corrente de teóricos humanistas de administração não representou nenhuma mudança fundamental nos valores difundidos pelas relações de mercado.

Mas essa corrente de teóricos da administração pôde compreender melhor algumas necessidades humanas além das econômicas. Esse entendimento mais completo do ser humano possibilitou o desenvolvimento de instrumentos motivacionais mais sofisticados que, entre outras coisas, melhoraram os níveis de satisfação no trabalho. Essa elevação da satisfação, embora não refletisse uma preocupação legítima da organização com os aspectos substantivos da vida do trabalhador, colaborou para melhorar a produtividade da organização. Mas a melhora na produtividade teve um alto custo psicológico. Justamente por melhor compreender o ser humano, os administradores humanistas conseguiram criar maneiras indolores de ajustamento do indivíduo à organização via o desenvolvimento da alienação. As pessoas perfeitamente ajustadas aos imperativos utilitaristas da organização foram convencidas que a adequação a ambientes mecanomórficos é a melhor maneira de realizar toda a potencialidade humana. Através de uma ética protestante do trabalho as pessoas foram persuadidas a deixar de lado muitas das atividades que elas considerariam intrinsecamente gratificantes para procurar a realização pessoal em ambientes funcionalmente organizados para a busca do interesse próprio. Entre outras coisas, afirmou-se que o trabalho numa organização poderia ser o meio de se atingir a auto-

realização. Mas será possível atingir a auto-realização em ambientes funcionalmente organizados, mesmo que nesses ambientes algumas das necessidades substantivas do ser humano não sejam reconhecidas?

(Muitas pessoas têm percebido que passam a maior parte da vida no trabalho. As melhores horas do dia e os melhores anos da vida de uma pessoa são usadas no trabalho. Por isso, há uma preocupação generalizada para que esse tempo gasto no trabalho não seja sofrido. Isso criou a oportunidade para o surgimento de modismos administrativos, como é o caso da “qualidade total”, que entre outras coisas, tem pregado que a qualidade no trabalho só é conseguida com a qualidade na vida pessoal. Muitas têm sido as obras que tratam de temas como a qualidade de vida no trabalho, auto-desenvolvimento e crescimento pessoal no trabalho, auto-realização no trabalho, etc. Mas ao tratarem desses temas, os divulgadores dos novos modismos não chegam a questionar se as características funcionais da organização interferem de alguma forma na capacidade do indivíduo se auto-desenvolver. Na verdade, tomam os aspectos funcionais da organização como certos e sugerem que para se ter uma vida pessoal de qualidade muitos aspectos da vida humana deveriam ser ordenados com base numa razão funcional e com o uso de uma rigorosa disciplina.

A promoção da qualidade de vida no trabalho sem o questionamento das limitações que o uso da razão funcional dos ambientes organizacionais provoca sobre o ser humano não passa de uma forma disfarçada de promover a alienação. Neste caso, as diversas receitas que se dizem capazes de tornar o ambiente de trabalho um lugar mais agradável, não são nada além de uma política cognitiva que procura legitimar o adestramento do ser humano às necessidades da organização.

Mas as características da sociedade de mercado deste fim de milênio alteram alguns aspectos da questão. A forte concorrência a que algumas organizações têm sido submetidas exige que elas seja extremamente flexíveis e se adaptem com rapidez e facilidade às demandas do mercado. As organizações burocráticas têm se mostrado muito lentas para se adequarem a essa nova configuração do ambiente macroeconômico. Nesse novo ambiente as organizações mais bem sucedidas são aquelas que dispõem de pessoas criativas e que têm a possibilidade de utilizar essa criatividade para o benefício

da organização. Porém, pessoas adestradas não são criativas. E de nada serve um conjunto de trabalhadores alienados, seguidores de regras que pensam que a sua função na empresa é a melhor função que alguém pode ter. Por isso, muitos dos fundamentos da organização burocrática têm sido questionados.

Novos modelos de organizações, que dão um maior grau de liberdade ao indivíduo, têm surgido. Essa maior liberdade para o trabalho ocorre paralelamente a uma preocupação com a aprendizagem constante. O objetivo dessas organizações é dar condições ao desenvolvimento da criatividade dos trabalhadores de forma que esta potencialidade latente seja despertada e possa ser positivamente aproveitada para os objetivos organizacionais. Mas o desenvolvimento da criatividade não é um processo simples. Para que isso seja possível, muitas organizações estão percebendo a necessidade de respeitar muitos dos aspectos subjetivos do ser humano. Elas estão começando a reconhecer que o ser humano não é apenas dotado das dimensões física e social, mas também possui um dimensão política que precisa ser exercitada. Por isso a participação tem sido muito incentivada.

O presente trabalho tem por objetivo verificar como se deu o processo de evolução dos valores do mercado até a formação da organização burocrática e como esses valores afetam a saúde psicológica do ser humano que precisa trabalhar nos ambientes funcionalmente organizados das burocracias. Investigar-se-ão as características de pessoas auto-realizadas e os elementos determinantes da auto-realização, confrontando-os às características das organizações burocráticas e das novas configurações organizacionais flexíveis. Também é preocupação deste trabalho as relações existentes entre a auto-realização e os valores da sociedade de mercado. Analisar-se-á como determinados valores podem promover ou limitar a auto-realização.

O próximo capítulo trata da metodologia adotada para a realização deste trabalho, enquanto o seguinte explora a maneira como o ser humano tem sido encarado pelas mais diferentes escolas de administração, e as conseqüências dessas diferentes visões de natureza humana.

No quarto capítulo explorar-se-á a origem dos valores da sociedade de mercado e como esse processo levou ao surgimento das organizações burocráticas. Em seguida

verificar-se-á como a aplicação dos valores da sociedade de mercado em organizações burocráticas afeta a saúde psicológica do indivíduo.

No sexto capítulo estudar-se-á a fundo as características das pessoas auto-realizadas, os elementos determinantes da auto-realização e as suas relações com os valores da sociedade de mercado e as características das organizações burocráticas.

No sétimo capítulo analisar-se-á se as organizações em aprendizagem, ou organizações flexíveis, em função de suas características peculiares, permitem a auto-realização ou não. Finalmente no oitavo capítulo será verificada a maneira pela qual os limites para o crescimento se constituem em limites para a perpetuação dos valores do mercado. Serão analisadas novas possibilidades de organização social com base em novos valores e a relação disso com a auto-realização.

1. METODOLOGIA.

1.1 Formulação do problema de pesquisa:

No decorrer deste século, a evolução da teoria administrativa foi, em grande parte, direcionada para transformar o ambiente de trabalho num local mais agradável. A palavra trabalho sempre teve uma conotação negativa, dando a idéia de algo penoso a ser feito para a garantia da sobrevivência. Na sociedade moderna, grande parte do trabalho tem sido realizado por diversas pessoas em conjunto, dentro de organizações burocráticas. Nesse contexto, as correntes científicas que estudam esses tipos específicos de sistema social perceberam a necessidade de criar instrumentos de motivação para convencer as pessoas a trabalharem em função de objetivos que não são os seus próprios. O caráter penoso do trabalho precisou ser eliminado e os objetivos pessoais dos trabalhadores necessitavam ser adequados aos objetivos organizacionais para que os conflitos organizacionais fossem evitados. As formas utilizadas para convencer os trabalhadores que os objetivos organizacionais eram os melhores para eles mesmos foram muito variados. Quanto mais complexa se tornava a sociedade de mercado, mais sofisticadas e dissimuladas foram as maneiras criadas pelas organizações e pela teoria organizacional para adaptar a multidimensionalidade humana à unidimensionalidade da organização burocrática.

Mas essa fórmula que funcionou muito bem para as organizações até o momento, e que teve custos psicológicos elevadíssimos ao trabalhador, está dando sinais claros de esgotamento. A adequação dos homens aos ambientes funcionalmente organizados se deu com o sacrifício dos aspectos substantivos da personalidade humana e com isso a sua criatividade foi perdida e as suas potencialidades tiveram que ser sufocadas.

A revolução tecnológica das últimas décadas tem mostrado que seres humanos adestrados não tem mais muita utilidade para o ambiente organizacional nem para a sociedade como um todo. Pessoas que só sabem obedecer ordens são facilmente substituíveis por robôs e computadores.

Essa revolução tecnológica nos faz perguntar se não estão sendo criadas as condições para a superação definitiva da alienação no trabalho. Nas duas primeiras revoluções industriais a força física do homem foi substituída pela força da máquina, e agora as tarefas que exigem um trabalho intelectual primário também estão sendo realizadas pelas máquinas. Tecnicamente não há mais justificativa para que pessoas sejam adestradas e amoldadas ao trabalho funcionalmente organizado.

Na verdade, muitos dos aspectos dependentes do exercício da razão substantiva do indivíduo — como a criatividade — estão se mostrando muito mais úteis para a sociedade neste fim de século. Muitas organizações já se aperceberam deste fato e estão remodelando a estrutura organizacional de forma a permitir uma maior liberdade de ação ao indivíduo no trabalho para que este possa contribuir de forma criativa à resolução dos problemas organizacionais.

A sociedade de mercado está em crise, assim como as organizações burocráticas que estão estruturadas sobre as mesmas bases de valores. Hoje percebemos que a crise que se abate sobre as organizações burocráticas é decorrente de uma crise maior, que atinge todo o sistema de mercado. Os diversos problemas enfrentados tanto pelas organizações quanto pela sociedade como um todo têm favorecido o surgimento de especulações sobre o surgimento de um novo paradigma social, e por conseqüência, de um novo paradigma de organização. Muitos autores têm afirmado que o presente período de convulsões sociais é um período de transição para uma ordem social superior, em que o indivíduo seja mais respeitado e tenha a oportunidade de desenvolver todas as

suas potencialidades no ambiente de trabalho. Segundo esses autores, muitos aspectos dessa nova ordem social já estão presentes no nosso dia-a-dia, e um exemplo dessa vanguarda de novos valores são as organizações em aprendizagem. Nessa nova sociedade, onde o indivíduo triunfará, ele encontrará todas as condições para se auto-atualizar. Essas questões nos levam ao problema de pesquisa deste trabalho:

Estamos passando por uma mudança de paradigma social que refletirá o reconhecimento da multidimensionalidade humana e representará a possibilidade de auto-realização do ser humano no trabalho?

Para responder a esta pergunta, o presente trabalho terá por objetivo identificar os elementos determinantes da auto-realização e verificar a possibilidade da sua realização no ambiente de trabalho.

Por ser um objetivo muito abrangente será preciso dividir o estudo em etapas. Inicialmente, analisar-se-á o processo de evolução dos valores da sociedade de mercado e a sua influência no surgimento da organização burocrática. Em seguida serão examinadas as conseqüências psicológicas sobre os trabalhadores decorrentes da aplicação dos valores do mercado ao ambiente de trabalho em organizações burocráticas.

Não é possível falar de auto-realização no ambiente de trabalho sem entender com clareza o que isto significa. Por isso serão estudadas as características das pessoas auto-realizadas e observados os elementos determinantes da auto-realização.

As novas formas de organização também merecerão um destaque especial. Será averiguada a natureza das chamadas organizações flexíveis e verificada a possibilidade de auto-realização nesse novo contexto organizacional.

Finalmente, verificar-se-á os indicadores de crise do paradigma de mercado e apurar-se-á a possibilidade de surgimento de uma nova configuração de relações sociais e as conseqüências dessas novas relações para a auto-realização.

1.2 Método de Abordagem:

O método de abordagem da pesquisa será predominantemente qualitativo, tendo a fenomenologia como orientação filosófica. Para Alves (1991), a maior parte das pesquisas qualitativas se propõe a preencher lacunas do conhecimento que geralmente se referem à compreensão de processos que ocorrem em uma dada instituição ou comunidade. Neste estudo parte-se do pressuposto de que o atual paradigma social está em crise, e se encontra num processo de transição para outra forma, ainda não definida, de organização social. E essa crise também tem o seu reflexo sobre as organizações produtivas. Como as configurações do novo paradigma não estão definidas, este trabalho pretende se encaixar no que Kuhn denomina ciência extraordinária, ou seja, um estudo exploratório com o objetivo de tornar claros os elementos que levaram o atual paradigma a um estado de crise e apontar as possibilidades de novos caminhos a serem seguidos. Além disso procurar-se-á verificar como as novas configurações organizacionais afetam a auto-realização humana. Como as organizações de natureza econômica são sistemas sociais em processo de evolução, as chamadas organizações flexíveis são um fenômeno recente. É vasta a literatura que estuda a alienação do ser humano em organizações burocráticas tradicionais, mas ainda é muito reduzida a quantidade de material disponível sobre as relações existentes entre a auto-realização e as características das novas organizações. Esta é uma lacuna que precisa ser preenchida.

A pesquisa será de natureza exploratória. De acordo com Richardson (1985), as pesquisas desta natureza, que o autor denomina de *pesquisas para formular teorias*, tentam descobrir relações entre fenômenos quando os pressupostos teóricos não estão claros ou são difíceis de encontrar. Para Selltiz (1974), um estudo exploratório pode ter como objetivo, entre outros, aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado; o esclarecimento de conceitos e o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas. Em função da juventude das ciências sociais, em alguns campos do conhecimento, existem poucos caminhos bem experimentados a serem seguidos, o que obriga muitas pesquisas a apresentar um caráter de pioneirismo. Nestes casos, a pesquisa exploratória é

considerada mais adequada. O estudo exploratório deve ser considerado como um passo inicial de um processo contínuo de pesquisa. Os atuais estudos sobre os novos aspectos das organizações não deixam claro se as suas novas configurações representam uma ruptura com os valores do mercado ou se são uma forma disfarçada de cooptar seres humanos aos objetivos organizacionais. Como afirma Pinchot (1995), as organizações burocráticas estão em declínio, e novos sistemas sociais, melhor adaptados às necessidades do século XXI, estão surgindo. Não se dispõe, no momento, de uma visão nítida da configuração final desses novos sistemas sociais. Mas diversos autores têm contribuído na tentativa de clarear o que até o momento se apresenta como uma imagem difusa. Da mesma forma, esta pesquisa tem por objetivo colaborar no processo de desvendamento das características e do funcionamento das organizações emergentes e a sua relação com a auto-realização. O presente trabalho não pretende ser exaustivo, ele pavimenta o caminho de estudos futuros, servindo de base para a construção de novas pesquisas. Este trabalho é apenas uma contribuição para adicionar detalhes ao mapa da terra além da burocracia, e além do mercado.

1.3 Método de Procedimento:

A pesquisa a ser realizada terá como método de procedimento a pesquisa bibliográfica. De acordo com Selltiz (1974, p.62), um dos métodos muito úteis na pesquisa de variáveis importantes e hipóteses significativas em estudos exploratórios é uma resenha da ciência social afim e de outras partes pertinentes de literatura. O foco da resenha volta-se para hipóteses que podem servir para orientar pesquisas futuras.

“As hipóteses podem ter sido explicitamente apresentadas por pesquisadores anteriores; nesse caso, a tarefa consiste em reunir várias hipóteses apresentadas, avaliar sua utilidade como base para pesquisa mais ampla e verificar se surgem novas hipóteses. Mais freqüentemente, no entanto, um estudo exploratório se volta para uma área que ainda não foram formuladas hipóteses; nesse caso, a tarefa é resenhar o material disponível, procurando perceber as hipóteses que dele podem ser derivadas.” (Selltiz, 1974, p.63).

A pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa de caráter exploratório que se realiza para obter conhecimentos a partir de informações já publicadas. Assim, esse tipo de pesquisa consiste no exame das produções humanas registradas em livros, artigos e outros documentos, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto assumido como tema de pesquisa científica (Barros, Lehfeld, 1986; Ruiz, 1986). Lakatos e Marconi (1991) demonstram que o estudo bibliográfico permite resolver não apenas problemas já conhecidos, mas também explorar novas áreas, onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente.

O presente trabalho tem por meta verificar os fatores que levaram à atual configuração da relação do ser humano com as organizações produtivas dentro de uma sociedade de mercado. Procurar-se-á verificar os fatores determinantes da auto-realização humana e como esta é incentivada ou cerceada pela organização burocrática e pelas relações de mercado. Serão apresentadas as razões que levaram o atual paradigma social a um estado de crise e serão exploradas as novas possibilidades de organização social. É importante frisar o caráter exploratório e provocativo deste trabalho, uma vez que tem o intuito de gerar reflexão acerca dos erros do passado e das possibilidades futuras aptas a abalar os contornos claros e definidos do paradigma atual. É preciso saber os motivos que levaram o homem a adestrar grandes massas da população mundial com o objetivos de obter a abundância material em detrimento do exercício da multidimensionalidade humana. É fundamental ter claramente definidas as razões que estão levando o nosso atual modelo de produção material a um estado de crise, para que os erros do passado não sejam repetidos neste momento de configuração de novos paradigmas para as relações sociais e produtivas.

2. TEORIA ADMINISTRATIVA: ORGANIZAÇÕES E A VISÃO DE SER HUMANO.

2.1 A Organização Burocrática:

Desde os mais remotos tempos, os seres humanos têm se agrupado em diferentes tipos de sistemas sociais para resolverem seus problemas e garantirem a perpetuação da sua espécie. Uma das possíveis classificações de tais sistemas sociais pode ser feita a partir do seu grau de organização interna. Motta e Pereira (1986) sugerem que estes sistemas sociais podem ser de três tipos: (1) inorganizados, (2) semi-organizados, e (3) organizados. Nas sociedades modernas, sejam elas capitalistas ou socialistas, um tipo especial de sistema social organizado vem se destacando: a organização burocrática. As burocracias são um fenômeno antigo, mas modernamente se tornaram um fator social dominante. A unidade básica do sistema de produção da antiguidade era a família; hoje passou a ser a empresa burocrática. Praticamente todos os aspectos da vida humana no mundo atual se relacionam de alguma forma com estas organizações formais. Do instante em que nasce, até sua morte, o ser humano, quando não está oficialmente ligado a uma burocracia, certamente faz uso de algum produto ou serviço realizado por este tipo de sistema social.

As organizações são indiscutivelmente o tipo de sistema social predominante das sociedades industriais. Enquanto que no passado a sociedade era constituída por um sem-número de pequenos sistemas sociais desorganizados, hoje são as organizações — e organizações cada vez maiores e melhor estruturadas — que dominam o panorama social contemporâneo. Enquanto que num passado não muito remoto eram a família, a tribo, o clã, o feudo, a pequena empresa familiar de caráter agrário, artesanal, ou eventualmente comercial, os sistemas sociais dominantes, no mundo moderno apenas a família, embora muito modificada, conserva sua importância. As pequenas empresas tendem a desaparecer, e aqueles outros tipos de sistema social já desapareceram, dando lugar às grandes empresas, ao estado moderno com todo o imenso conjunto de serviços que presta, aos clubes, às escolas, às igrejas, às associações de classe. Hoje, raramente uma pessoa trabalha, defende seus interesses e mesmo se diverte por conta própria, de forma isolada. Ela está inserida em organizações que coordenam seu trabalho, seu estudo, seus interesses, suas reivindicações.

As organizações burocráticas também são consideradas importantes dentro da sociedade contemporânea por estarem estreitamente relacionadas ao desenvolvimento econômico, político e social de um determinado país. Max Weber (1963) identificou as organizações burocráticas como um elemento característico de sociedades relativamente avançadas quanto ao desenvolvimento capitalista. Weber não se preocupou em conceituar a burocracia, e procurou defini-la através da enumeração de suas características. Guerreiro Ramos (1983) mostra que na concepção de Weber a burocracia é um agrupamento social em que rege o princípio da competência definida mediante regras, estatutos, regulamentos; da documentação; da hierarquia funcional; da especialização profissional; da permanência obrigatória do servidor, na repartição, durante determinado período de tempo; e da subordinação do exercício dos cargos a normas abstratas.

Uma das principais causas da emergência da burocracia sobre os demais tipos de organização é a sua eficiência, ou seja, a coerência dos meios em relação aos fins visados, que se traduz num emprego mínimo de esforços (meios) para a obtenção de um máximo de resultados (fins).

“A razão decisiva para o progresso da organização burocrática foi sempre a superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização. O mecanismo burocrático plenamente desenvolvido compara-se às outras organizações exatamente da mesma forma pela qual a máquina se compara aos modos não-mecânicos de produção. Precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, discricção, unidade, subordinação rigorosa, redução do atrito, e dos custos de material e pessoal, são levados ao ponto ótimo na administração rigorosamente burocrática, especialmente em sua forma monocrática. Em comparação com todas as formas colegiadas, honoríficas, e avocacionais de administração a burocracia treinada é superior, em todos esses pontos. E no que se relaciona com tarefas complicadas, o trabalho burocrático assalariado não só é mais preciso, mas em última análise, freqüentemente mais barato do que até mesmo o serviço honorífico não remunerado formalmente”. (Weber, 1963, p. 249).

(Mas o autor alerta para a necessidade de um outro elemento para que a burocracia atinja um grau máximo de eficiência. A sua natureza específica, bem adaptada ao capitalismo, desenvolve-se mais perfeitamente na medida em que a burocracia é desumanizada, na medida em que consegue eliminar dos negócios oficiais o amor, o ódio, e todos os elementos pessoais, irracionais e emocionais que fogem ao cálculo. É essa a natureza específica da burocracia, louvada como sua virtude especial. Quanto mais complicada e especializada se torna a cultura moderna, tanto mais seu aparato de apoio externo exige o perito despersonalizado e rigorosamente objetivo, em lugar do mestre das velhas estruturas sociais, que era movido pela simpatia e preferências pessoais, pela graça e pela gratidão.)

Portanto, a superioridade da burocracia sobre os outros tipos de organização é conseqüência do seu formalismo, do seu caráter impessoal e profissional decorrente da desumanização. Esta característica é uma condição fundamental para que se obtenha a previsibilidade do comportamento de seus membros. “Sem previsão não são possíveis nem o planejamento nem o controle de uma organização. É através da previsão que se estabelecem as metas a serem atingidas, seja pela organização como um todo, seja por cada um de seus funcionários. É através da previsão que se controla por antecipação, evitando-se que a diferença entre o planejado e o realizado aumente” (Motta e Pereira, 1986, p.50).

(Do ponto de vista ideal, uma organização burocrática deve funcionar como uma máquina, estando todos os seus elementos perfeitamente ajustados e regulados. Charles Perrow (1976) afirma que para uma produção ser eficiente as organizações devem estar inseridas num ambiente estável e o seu pessoal não deve ser influenciado por fatores

externos à organização. Porém, em sociedades complexas, o ambiente externo é altamente instável, com constantes mudanças. Além disso, os seres humanos não podem ser reduzidos a aparelhos mecânicos. Um indivíduo, para sobreviver, precisa desempenhar inúmeros papéis sociais fora de seu ambiente de trabalho. Uma pessoa, ao entrar numa organização não pode deixar do lado de fora seus valores, suas crenças, sua personalidade. O ser humano deve ser tratado como um indivíduo total. Por isso deve-se ter em mente que os papéis desempenhados por uma pessoa na sociedade influenciam, e por vezes conflitam com os papéis que ela exerce na organização.

Perrow mostra, então, que grande parte do esforço organizacional é feito no sentido de controlar os efeitos de fatores externos sobre o pessoal de dentro da organização. Para que a organização sobreviva, segundo o autor, os indivíduos que nela trabalham devem ser moldados e o seu ambiente deve ser controlado. “As milhares de ordens, de regulamentos escritos e verbais, a atividade dos contadores, do relações-públicas, dos gerentes de propaganda, dos psicólogos de pessoal, dos físicos etc., nada mais fazem do que controlar as características dos empregados, que são alheias à vida na organização”. (Perrow, 1976, p.78). Mas muitos desses cargos e regulamentos são criticados por serem contraproducentes. Quanto maior a necessidade de controle das influências externas, maior é a quantidade de normas e regulamentos criados para garantir esse controle. Mas esse excesso de normas, paradoxalmente distancia a organização de seu objetivo final: a produção eficiente.

O tipo ideal de organização burocrática analisada por Weber, na verdade não existe. Dependendo do tipo de organização e dos objetivos a que ela se propõe, algumas características estarão presentes em maior ou menor grau. São muito freqüentes os casos em que alguma característica do modelo burocrático de Weber se apresenta exagerada ou desviada. Robert Merton (1971) denominou estes desvios ou exageros de disfunções da burocracia. A rígida adesão a regras e instrumentos traz conseqüências negativas como a perda das faculdades críticas, a timidez, o conformismo, o conservadorismo, o tecnicismo, a incapacidade de adaptação, a resistência á mudanças, a defesa de interesses pessoais, o corporativismo, e o conflito com a clientela. Ou seja, as regras e normas que seriam os meios para se atingir o objetivo da eficiência produtiva, acabam se transformando num fim em si mesmo. Todos esses desvios e exageros das características

do modelo ideal de burocracia colaboram para reduzir a previsibilidade do seu funcionamento, e conseqüentemente, a sua eficiência.

Porém, apesar de suas disfunções, seria utópico pensar que uma sociedade de massa como a atual seria sustentável sem a presença das burocracias.

“É inconcebível no futuro a concretização de uma sociedade destituída de burocracia, entendida esta como sistema de prestar serviços que funciona com alguma coordenação centralizada de atividades e com a vigência de alguma impessoalidade nas relações humanas. (...) A grandeza da sociedade futura, a intensidade e o refinamento que, nela, terão necessariamente as relações entre os homens, ao contrário de dispensar a burocracia, a requererão mais” (Ramos, 1983, p.201).

Mas Ramos adverte que as burocracias no futuro não necessariamente apresentarão as mesmas características das organizações atuais. Segundo esse autor, os caracteres da burocracia identificados por Weber são episódicos, ou seja, são decorrentes das condições específicas do ambiente social mais amplo onde a organização burocrática se originou. Se no futuro, os valores sociais forem outros, nada impede que as organizações apresentem outras características.

Motta e Pereira ressaltam que um fator crucial do aumento da importância das burocracias em nossa sociedade foi a crescente pressão por maior eficiência que caracteriza o mundo moderno. “Essa preocupação por maior eficiência faz parte do racionalismo do homem moderno. É um fenômeno que surgiu praticamente com a emergência do capitalismo” (Motta e Pereira, 1986, p. 51). Portanto, a racionalidade técnica é um dos valores fundamentais sobre a qual a burocracia está estruturada.

2.2 O Estudo da Organização:

Todos os fatores acima descritos — o aparecimento e a predominância das organizações na sociedade industrial moderna, sua influência no condicionamento social dos indivíduos e a sua posição estratégica em relação ao desenvolvimento econômico — fizeram as organizações atraírem as atenções de estudiosos de todas as ciências sociais, entre elas a sociologia, a psicologia social e a economia. Num esforço de prover

respostas aos problemas organizacionais mais relevantes de cada época, tivemos neste século uma sucessão de escolas de teoria administrativa, cada qual com contribuições de outras ciências sociais. De acordo com a classificação elaborada por Chiavenato (1987), a Teoria Geral da Administração começou com o que chamamos de “ênfase nas tarefas”, com a Administração Científica de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou a ser a “ênfase na estrutura”, com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber, seguindo-se, mais tarde a Teoria Estruturalista da Administração. A reação humanística surgiu com a “ênfase nas pessoas”, através da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A “ênfase no ambiente” surgiu com a Teoria de Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência, que também desenvolveu a “ênfase na tecnologia”.

Cada uma dessas escolas observa a organização sob uma ótica particular, e visualiza características e problemas diferentes. Todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações encontradas hoje em dia nas mais diferentes organizações. As cinco variáveis básicas da organização: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente constituem os principais componentes no estudo da Administração de Empresas. O comportamento desses componentes é sistêmico e complexo: cada qual influencia e é influenciado pelos outros componentes. Modificações em um provocam modificações em maior ou menor grau nos demais. Pelas características do presente trabalho é preciso concentrar nossas atenções nas variáveis “estrutura” e “pessoas” das organizações. Portanto, é necessário verificarmos algumas das características das escolas que estudaram tais variáveis.

2.3 Abordagem Clássica da Administração:

A Abordagem Clássica da Administração — que compreende a Escola de Administração Científica, desenvolvida nos Estados Unidos a partir dos estudos de Frederick Winslow Taylor, e a Teoria Clássica, surgida na França pelo trabalho pioneiro

de Henri Fayol — é decorrente da aplicação da racionalidade instrumental, decorrente da lógica Iluminista, à realidade das organizações.

Como mostra Motta e Pereira (1986), durante séculos, o mundo foi governado pela tradição. Esta era a fonte de todo o conhecimento, de todo poder, de todo valor. Toda atividade social, e até econômica, era controlada por usos e costumes de origens imemoriais. O poder era recebido em herança. Algo era, ou valia, na medida em que assim acreditavam os pais, os avós, e bisavós. Foi somente com o advento da Idade moderna, mais precisamente com o surgimento do Iluminismo, que o tradicionalismo passou a ser sistematicamente atacado pela razão instrumental.

No campo da Filosofia, o primeiro grande crítico do tradicionalismo foi Descartes, no século XVII, que através da dúvida sistemática negava o conhecimento tradicional e construía sua filosofia com base na razão. No campo da Ciência os maiores expoentes foram Bacon, que estabeleceu as bases do método experimental moderno, e Galileu, o primeiro a usar sistematicamente na pesquisa científica o método experimental. No campo da Política temos Hobbes, que procura dar uma base racional para o poder do estado absoluto, e mais tarde Locke, que advogava a causa do estado constitucionalmente organizado.

No campo da administração, a influência do racionalismo iluminista foi tardio, pois as primeiras obras significativas vieram a ser publicadas apenas neste século. Foi com a publicação de "*The Principles of Scientific Management*" de Taylor em 1911, e de "*Administration Générale et Industrielle*" de Fayol em 1916, que se inauguram os estudos sistemáticos da Administração, isolando-a de outros campos de estudo como a Economia e a Engenharia.

A formação americana de um, em comparação à educação francesa de outro, e o fato de que Taylor foi um técnico e um consultor administrativo, ao passo que Fayol, embora engenheiro, foi antes de mais nada um administrador de cúpula, dão origem a algumas diferenças na forma de abordagem do problema. Taylor preocupa-se principalmente com a racionalização do trabalho ao nível dos operários. Ele estabelece os princípios relativos à racionalização do trabalho manual e preocupa-se apenas com a ordenação do trabalho ao nível dos operários e mestres, propondo o modelo da

“organização funcional”. Fayol, por outro lado, já se preocupa mais em racionalizar o trabalho do administrador propriamente dito e a estrutura das empresas. As funções do administrador são por ele definidas e amplamente analisadas. É dele a clássica divisão das funções do administrador em planejar (prever), organizar, comandar, coordenar e controlar. Fayol também estabelece os princípios de administração científica. De um modo geral, a diferença de método e a diferença de ponto de focalização, um interessado mais pela base, outro mais pela cúpula das organizações, fez com que a obra de ambos se completasse.

Um dos postulados mais importantes da Abordagem Clássica da Administração é a de que o homem é um ser eminentemente racional. Tal afirmação é considerada uma verdade inquestionável, e sobre ela todo um edifício teórico é construído. A visão de “**Homo Economicus**” considera que o homem é perfeitamente racional e onisciente, que, ao tomar uma decisão, conhece todas as alternativas que o podem levar a atingir seus objetivos. Conhece todas as conseqüências da cada uma das alternativas, de forma que pode escolher com precisão o melhor dos cursos de ação possíveis, e assim, maximizar os resultados de suas decisões. E maximiza os resultados em termos de lucros. A melhor decisão é aquela que traz maiores ganhos ou menores perdas em termos de dinheiro.

De acordo com Motta e Pereira (1986), o *homo economicus* é o homem cujos valores são previamente definidos como econômicos. Sua vida é orientada por objetivos simples. Ele terá êxito na medida em que suas decisões lhe trouxerem maiores lucros pessoais. Por outro lado, ele conhece perfeitamente todos os meios que, em cada situação de fato, o levam a atingir seus objetivos. Ele sabe quais os meios mais eficientes e quais os menos eficientes, e entre eles escolherá certamente o melhor. Dessa forma, seu comportamento será perfeitamente previsível. Saberemos sempre qual será sua decisão em face a um dado estímulo.

O *homo economicus* constitui, portanto, um modelo extremamente simplificado da natureza humana. E é nessa simplicidade que residem, ao mesmo tempo, sua grande vantagem e suas enormes deficiências. A vantagem traduz-se na facilidade com que pode-se prever o comportamento humano. Se diante de cada problema o homem reagir

sempre procurando maximizar seus lucros, ele transforma-se num autômato, cujo comportamento é condicionado por uma única variável: o lucro. Essa concepção de ser humano simplifica extraordinariamente o trabalho de se construir uma teoria sobre o comportamento humano, como fez a Teoria da Administração Científica. Facilmente são derivados princípios de como administrar, de como controlar o trabalho dos subordinados da maneira mais eficiente. Se é possível prever com precisão qual será a reação dos operários a cada estímulo novo, a cada nova decisão da administração, torna-se relativamente fácil estabelecer uma série de recomendações sobre como administrar. Mais do que isso, torna-se possível construir uma teoria simples, clara e bem estruturada como a Teoria Clássica que faz a administração parecer uma ciência exata.

Se essa é a vantagem da adoção do *homo economicus* como base de uma teoria de administração, a desvantagem está no fato de que essa simplicidade é enganadora. O homem, realmente, não é tão simples assim. E na medida em que se considera apenas a variável econômica na determinação do seu comportamento, torna-se impossível, na realidade, prevê-lo. Pode-se prevê-lo teoricamente, mas não na prática. Em seus estudos, os economistas clássicos usaram amplamente a figura do *homo economicus*. Esse está na base da própria lei da oferta e da procura, que constitui o centro de todo o pensamento econômico capitalista. Todavia, embora incorrendo em simplificações às vezes excessivas, os economistas foram melhor sucedidos do que os representantes da Escola de Administração Científica no uso do modelo de *homo economicus*.

Para Motta e Pereira (1986), o êxito do economista se deve ao fato dele trabalhar com agregados maiores. Além disso, todos os seus problemas são por definição, de natureza econômica. A ciência econômica lida exclusivamente com os problemas econômicos das pessoas e não considera sua responsabilidade os demais aspectos da personalidade humana. Ele se interessa pela produção, pela distribuição e pelo consumo de bens. Ao trabalhar apenas com problemas econômicos, verifica-se que os valores de ordem econômica dos indivíduos tendem a se sobrepor aos valores de outra natureza. Trabalhando com agregados maiores, com a economia de uma região, ou de um país, o economista pode supor que as variações de comportamento dos indivíduos, os desvios em relação aos objetivos econômicos básicos compensam-se uns aos outros e se perdem dentro de um todo maior, de forma que o *homo economicus* torna-se um modelo de

natureza humana aceitável em suas linhas gerais e, portanto, um instrumento útil na previsão do comportamento geral dos indivíduos.

O problema do administrador já é completamente diferente. As questões em que ele e seus subordinados se vêem envolvidos muitas vezes não são de natureza puramente econômica, de forma que outros padrões, além dos de natureza econômica, precisam ser considerados. Se, antes de tomar uma decisão, o administrador quiser prever as reações que ela provocará em seus subordinados, ele terá que tomar em consideração uma série de outros valores e condicionantes, além dos de natureza meramente econômica. Além disso, o administrador, ao contrário do economista, não trabalha com grandes massas de pessoas, mas com um número limitado de indivíduos, que varia, dentro da empresa, do total de pessoas a ele subordinadas até um indivíduo apenas. Dessa forma, antes de tomar uma decisão, ele terá que estudar cada indivíduo, cada grupo de indivíduos, em particular, já que suas reações variarão de forma infinita, dependendo da personalidade de cada indivíduo, dos valores e crenças de cada grupo. Portanto, a aceitação do modelo de *homo economicus* colocou uma série de limitações à validade científica da construção teórica da Abordagem Clássica da Administração.

Outra idéia central da Escola da Administração Científica refere-se diretamente à racionalização do trabalho. Para Taylor existe um método ótimo e uma “única maneira certa” para a realização de cada tarefa. Se descoberta e adotada, a eficiência do trabalho será maximizada. Assim, o método ótimo era determinado cientificamente pelo estabelecimento de movimentos e tempos padrões. Uma vez determinados os padrões, eles deveriam ser estendidos à toda a empresa. Para isso, toda a iniciativa e liberdade sobre como executar o trabalho deveria ser retirada dos trabalhadores. Para Taylor, a administração científica vem substituir o antigo sistema de administração “por iniciativa e incentivo”. Esse sistema deixava a eficiência do trabalho à mercê da intuição do operário e da forma tradicional de executá-lo que lhe fora ensinada. Redundava em desperdícios de esforços e baixa produtividade, com prejuízo para os proprietários, os empregados e a sociedade em geral.

Partindo da concepção simplista de ser humano como *homo economicus*, Taylor acreditava que para fazer o operário cooperar com os objetivos organizacionais era

fundamental o estabelecimento de um sistema de incentivo monetário. Paga-se mais para quem produz mais. Ou seja, por ser movido apenas por questões de natureza econômica, o trabalhador irá trabalhar mais para receber mais. Taylor afirmava que seguindo os métodos por ele propostos, o trabalhador iria ganhar de 30 a 100% a mais do que vinha ganhando com os métodos tradicionais.

2.4 Abordagem Humanística da Administração:

Com o desenvolvimento das ciências sociais, em especial da Psicologia e da Psicologia do Trabalho, surge na década de 30 a Escola de Relações Humanas, que deu uma maior ênfase nas pessoas que trabalham e participam de organizações. Essa Escola passou a fazer pesadas críticas aos posicionamentos dos teóricos da Abordagem Clássica da Administração. Ao sugerir “a única maneira certa” de realizar um trabalho, Taylor foi acusado de reduzir o ser humano a uma máquina, ou no máximo, a um complemento de uma máquina. A Escola de Relações Humanas considera “a única maneira certa” de Taylor uma violência à integridade da personalidade humana, pois tira do trabalhador toda a iniciativa, toda a capacidade de participar criativamente de seu trabalho, reduzindo-o a um autômato.

Com relação à questão do incentivo monetário, a Escola de Relações Humanas afirmava que a posição de Taylor reduzia o homem a uma máquina de fazer dinheiro. Essa Escola via o ser humano de forma mais complexa. O homem não era movido apenas pelo dinheiro, mas também pelo prestígio, pelo poder, amizade, aprovação do grupo de trabalho, segurança, pela possibilidade de participação nas decisões superiores, além de uma infinidade de outros fatores que não poderiam ser reduzidos ao dinheiro. A visão de ser humano da Escola de Relações Humanas era muito mais completa e considerava diversas necessidades e características psicológicas das pessoas.

O mais famoso estudo realizado pela Escola de Relações Humanas foi elaborado por um grupo de professores da Universidade de Harvard, liderados por Elton Mayo, e

de funcionários da Western Electric, na fábrica de equipamentos telefônicos da empresa em Hawthorne, perto de Chicago. Os estudos iniciaram-se em 1924, por iniciativa da empresa. Em 1927 o grupo de Harvard passou a participar da pesquisa, que só foi encerrada em 1939. Seu objetivo era verificar a influência das condições físicas de trabalho — intensidade da luz, pintura interna das fábricas e da máquinas, umidade, ventilação — sobre a produtividade dos operários. A intenção inicial era estabelecer níveis ótimos para as condições físicas da fábrica para que a produtividade pudesse ser maximizada. Os pesquisadores esperavam encontrar uma relação de causa e efeito.

O estudo começou com a verificação dos efeitos da luz sobre a produtividade dos operários. Porém, o resultado das pesquisas revelaram que as prováveis relações entre condições de trabalho e produtividade eram tão tênues que não podiam ser verificadas. Havia outras variáveis que não estavam sendo controladas. Estudos posteriores mostraram que tais variáveis eram de natureza psicológica e social. Provava-se dessa forma, que o ser humano não se reduzia apenas à sua condição econômica. Ele era mais complexo do que Taylor imaginava, e isso, por sua vez, exigia uma teoria administrativa mais complexa, apoiada em novas bases. A administração foi buscar essas novas bases nas ciências sociais que estavam se desenvolvendo na época, ou seja, a psicologia, a sociologia e a antropologia.

Para a Escola de Relações Humanas, a organização é um sistema social — um conjunto de indivíduos e de relações de interdependência que esses indivíduos mantêm entre si, em função de normas, valores, crenças, e objetivos comuns, e de uma estrutura tecnológica subjacente. Por isso o indivíduo isolado deixou de ser a principal unidade de estudos por parte da administração, sendo substituído pelo pequeno grupo social. O comportamento do indivíduo passou a ser analisado dentro das normas e padrões do grupo social a que ele pertence.

A Escola de Relações Humanas sugere um modelo de natureza humana que pode ser chamada de “**Homem Social**”. Esse homem é um ser complexo, condicionado pelos sistemas sociais em que se insere e é motivado a agir por necessidades de ordem biológica (fome, sede, dor, sono, etc), e de ordem psicológica e social (segurança, prestígio, poder, aprovação, etc). Os valores que orientam o comportamento de cada

indivíduo são, de um lado, diretamente derivados das suas necessidades e, de outro, transmitidos ao indivíduo pelos sistemas sociais de que participa. As teorias administrativas que evoluíram com base nesta concepção de ser humano davam ênfase à satisfação de necessidades sociais através de ações como o incentivo à participação dos subordinados nas decisões, o uso de instrumentos de motivação positiva (prêmios, incentivos), a descentralização da organização, etc. Muitos dos pressupostos da Escola de Relações Humanas sobre a natureza humana foram considerados extremamente ingênuos e otimistas, a ponto de criarem teorias que pouco ajudavam a solucionar conflitos organizacionais e a melhorar a produtividade das empresas.

2.5 Teoria da Burocracia:

Em função da fragilidade e parcialidade da Teoria Clássica e da Teoria de Relações Humanas e do crescente tamanho e grau de complexidade das organizações, a teoria da burocracia começou a tomar força. Como já foi visto acima, tal teoria criou as bases para um entendimento racional das organizações. A aplicação da razão instrumental ao processo produtivo e aos processos administrativos fez com que a organização burocrática se destacasse frente aos outros tipos de organizações. Mas esse poder das organizações burocráticas teve o seu reflexo na concepção de ser humano. Para White (apud Chiavenato, 1987, p.64) o “**Homem Organizacional**” é um ser eminentemente cooperativo e coletivista, que se ajusta a uma diversidade de papéis desempenhados nos mais diversos ambientes sociais. Papel é o conjunto de comportamentos solicitados a uma pessoa; é a expectativa de desempenho por parte do grupo social com o qual o indivíduo interage. Para que uma pessoa seja “bem sucedida” dentro de uma organização ou mesmo fora dela, ela é forçada a assumir os mais diferentes papéis, muitos deles conflitantes entre si.

Fica claro aqui que o homem organizacional não é autodeterminado. Ele é determinado pelas expectativas dos outros, do seu chefe, da organização e do grupo a que pertence. Ele não tem personalidade própria e não tem objetivos próprios. Como

esse tipo de modelo de ser humano torna-se perfeitamente justificável a elaboração de um arcabouço teórico que legitime a alienação e a despersonalização de seres humanos em ambientes organizacionais.

2.6 Teoria Comportamental:

A Teoria Comportamental é, na verdade, um desdobramento da Teoria de Relações Humanas, com a qual se mostra crítica e severa. A Teoria Comportamental compartilha alguns dos conceitos fundamentais da Teoria de Relações Humanas, utilizando-os apenas como pontos de referência, reformulando-os em grande parte. Na verdade, a Teoria Comportamental é uma tentativa de superação das concepções românticas e ingênuas da Escola de Relações Humanas.

O objetivo principal da teoria comportamental é determinar e controlar as variáveis que influenciam o comportamento humano em ambientes organizacionais. Essas variáveis são, em grande parte, de natureza psicológica e sociológica. Havia, por parte desta escola, uma preocupação com o ser humano, mas tal preocupação era determinada pelos objetivos organizacionais. Ou seja, a escola comportamental tratou de estudar os elementos determinantes da motivação humana com o objetivo de direcionar essa motivação para fins utilitaristas, numa tentativa de melhorar o desempenho da organização.

O modelo de homem subjacente à teoria comportamental é o “**Homem Administrativo**”, que segundo Simon (apud Chiavenato, 1987, p.162), é o homem que não necessariamente procura a melhor maneira de resolver uma situação mas, em função de sua racionalidade limitada (Simon, 1978), se contenta com uma solução satisfatória. As suas decisões são limitadas em função da seu acesso restrito às informações. Por isso ele não procura o lucro máximo; apenas o lucro adequado.

A concepção de homem administrativo de Simon não difere muito da de *homo economicus* utilizada por Taylor. Simon apenas pressupõe que o homem não tem acesso suficiente a informações a ponto de tomar uma decisão racionalmente ótima. Caso

tivesse, suas decisões seria tão racionais quanto as do *homo economicus*. Os valores do *homo economicus* e do homem administrativo parecem ser fundamentalmente idênticos.

Para Ramos (1989, p. 111), a concepção de homem infiltrada na psicologia behaviorista define o homem como um sistema de comportamento, que por sua vez, é equivalente a um sistema de processamento de informação. E dentro do ambiente organizacional, o processo da informação não pode ser “poluído” pela comunicação substantiva — responsável por desvendar a subjetividade de pessoas engajadas em permutas autograticantes. Por isso, Ramos afirma que a psicologia, da maneira como é utilizada pela teoria comportamental “transforma-se numa tecnologia de persuasão para aumentar a produtividade” (Ramos, 1989, p.108).

2.7 Modelos de Homem na Teoria Administrativa tradicional:

Como podemos observar pelo exposto acima, cada teoria administrativa dispunha de uma determinada visão de ser humano que procurava entender o comportamento das pessoas dentro das organizações. O entendimento do comportamento humano em organizações era considerado uma questão fundamental para o perfeito funcionamento e para a maximização da produtividade de uma determinada empresa. Se, para o processo produtivo, precisamos de recursos naturais, financeiros, instalações, infra-estrutura, além de recursos humanos, e se todos esses recursos podem ser adequados ao processo produtivo de uma maneira ótima e previsível, muitos dos teóricos da administração consideraram que o ser humano — inquestionavelmente indispensável — também poderia ser ajustado às exigências da produção da mesma maneira que os outros elementos. Mas ao reduzirem conceitualmente o ser humano à mera condição de recurso, as diferentes escolas de administração “legitimaram” a prática, dentro do ambiente organizacional, de atividades tolhedoras de características eminentemente humanas. A visão limitada de ser humano das diferentes escolas, praticamente justifica e permite a transformação do homem em máquina.

Uma visão mais integrada de ser humano é apresentada por Ramos (1984). Para este autor, todo ser humano possui três dimensões. A primeira é a dimensão física. Tal dimensão é fundamental para a sobrevivência do indivíduo enquanto ser biológico dependente de um ecossistema. É através da preocupação com a dimensão física que o ser humano realiza as mais diversas atividades que lhe garantam a vida e a reprodução da espécie. Tal dimensão também é compartilhada com todos os outros animais, que a exemplo do homem, precisam de condições mínimas de alimento, abrigo e proteção para sobreviver. Essa é a mais óbvia e aparente das dimensões humanas, e por isso foi logo percebida pelas primeiras escolas de administração. Uma visão de homem que premia eminentemente a sua dimensão física é o que Ramos chama de “**Homem Operacional**”. A utilização de tal visão de ser humano por teorias administrativas pressupunha que o homem se caracteriza por ser passivo, programável, calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas, além de ser indiferente à valores externos. Por isso, o homem operacional é passível de ser ajustado aos imperativos da maximização da produção. A visão de homem limitada à sua dimensão física é típica da abordagem clássica da administração com o seu conceito de *Homo economicus*. Como já vimos, essa visão simplória de homem facilita a construção de modelos teóricos do comportamento humano, mas na prática é ineficiente na sua tarefa de ajustar esse comportamento aos imperativos da produção.

A segunda dimensão apresentada pelo ser humano, segundo Ramos, é a dimensão social. Ao exercitar essa dimensão, o ser humano passa a lidar com novas necessidades, mais elevadas que as da dimensão física. São necessidades de amor, amizade, afeto, convívio, cooperação, que são satisfeitas no relacionamento com outras pessoas. A partir da Escola de Relações Humanas, a teoria administrativa passou a se preocupar com essa dimensão humana. Isso resultou numa visão muito mais sofisticada da natureza da motivação humana. A organização passou a ser considerada um sistema social aberto influenciado pelo ambiente social externo. Questões como valores, sentimentos e atitudes passaram a ser estudados, pois se verificou que influenciavam no comportamento dos empregados. À visão de homem que considera a sua dimensão social Ramos dá o nome de “**Homem Reativo**”. Para Ramos, essa visão mais completa de ser humano de pouco adiantou para a sorte dos trabalhadores em organizações.

Justamente por serem mais sofisticadas, as teorias que percebem a dimensão social do ser humano, fazem uso de técnicas e procedimentos para ajustamento de seus objetivos pessoais aos objetivos organizacionais. Se o entendimento do homem como sendo operacional direcionava a sua dimensão física aos objetivos organizacionais, pelo menos a sua dimensão social ficava livre das “grades de ferro” (Weber, 1978) que o prendiam à organização. Mas agora que a administração, com a ajuda de outras ciências sociais, entende o homem de uma maneira mais complexa, esse conhecimento é usado para o benefício da organização, ao invés de ser usado em benefício do próprio homem. Os objetivos buscados são os mesmos, — a maximização da produção — apenas as técnicas de convencimento se tornaram mais sofisticadas a ponto de quase criar-se um “admirável mundo novo” (Huxley).

“Eles desenvolveram procedimentos para a cooptação de grupos informais, o uso de ‘aconselhamento pessoal’ e habilidade para lidar com relações humanas individuais com o objetivo de estimular reações positivas em consonância com as metas da empresa. Viam o trabalhador como ‘um ser reativo’. Seu principal objetivo era o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento pessoal.”(Ramos, 1984, p.6)

O “homem social” da Escola de Relações Humanas, o “homem organizacional” da Teoria da Burocracia, e o “homem administrativo” da Teoria Comportamentalista são exemplos do que Ramos chama de Homem Reativo.

Mas Ramos destaca que mesmo as teorias administrativas mais complexas que englobam a dimensão social do ser humano não são adequadas às necessidades atuais dos sistemas sociais e organizacionais. O modelo de “*homo economicus*”, em tese era vantajoso para a elaboração de uma teoria das organizações pela sua simplicidade conceitual, mas não na prática por não conseguir prever a realidade. Do mesmo modo, as modernas teorias organizacionais também pecam pela simplicidade e ingenuidade na percepção do homem, apesar de reconhecerem a sua dimensão social. O ser humano não se resume a essas duas dimensões. Ao considerarem seres humanos como meros insumos, os fatores éticos e valorativos do ambiente são sistematicamente ignorados. Tais concepções teóricas omitem o caráter duplo da racionalidade.

Ao elaborar uma concepção mais completa de ser humano, Ramos inclui a terceira dimensão do ser humano, ou seja, a dimensão política. Mas, para melhor

compreensão dessa concepção de homem, é preciso entender o caráter duplo da racionalidade, e como isso influencia a percepção do ser humano pela ciência social e pela teoria organizacional, além de esclarecer a diferença entre comportamento e ação.

2.8 Razão Funcional versus Razão Substantiva:

O sentido dado a palavra “razão” nos dias atuais é bem diferente do sentido antigo. Como mostra Ramos (1989, p. 2), o que hoje se entende por razão constitui apenas um “cálculo utilitário de conseqüências”, ou seja, uma série de medidas organizadas de forma a levar a um objetivo previamente definido. Esse conjunto de atos organizados estará em suas melhores condições quando, para atingir o objetivo, coordena os meios da forma mais eficiente possível. Porém, Ramos destaca que essa é uma visão parcial do antigo conceito de razão.

Karl Mannheim chama esta razão de funcional, Max Weber de razão instrumental e Eric Voegelin de razão pragmática. Mas no sentido antigo, razão era considerada a capacidade humana de distinguir entre o bem e o mal, entre o falso e o verdadeiro; e a partir desta capacidade, ordenar a sua vida pessoal e social. Isto é, a razão, do ponto de vista antigo, é permeada por um elemento ético que permite ao ser humano ter percepções inteligentes das inter-relações dos mais variados acontecimentos de sua vida, o que permite uma vida pessoal orientada por julgamentos independentes. A esse tipo de razão Weber chamou de racionalidade de valor, Mannheim de racionalidade substancial e Voegelin de razão noética.

“Entendemos como substancialmente racional um ato de pensamento que revele percepção inteligente das inter-relações dos acontecimentos de uma determinada situação. Assim, o ato inteligente de pensamento, em si, será descrito como ‘substancialmente racional’, enquanto tudo o mais que seja falso, ou não seja absolutamente um ato de pensamento (como por exemplo impulsos, desejos e sentimentos, tanto conscientes como inconscientes) serão denominados ‘substancialmente irracionais’.” (Mannheim, 1962, p. 63).

Mannheim ainda afirma que se na definição de racionalidade funcional for dada ênfase à coordenação da ação com referência a um objetivo definido, tudo o que

desintegra e interrompe essa ordenação funcional é funcionalmente irracional. Tal interrupção pode ser provocada não só através de irracionalidades substanciais, como fantasias cerebrais e as explosões violentas de indivíduos sem controle, mas também através de atos perfeitamente intelectuais que não se harmonizam com a série de ações para que se voltam as atenções. Mas Mannheim adverte que o termo irracionalidade funcional jamais caracteriza um ato em si, mas somente em relação à sua posição no complexo total de conduta, do qual faz parte. Uma ação pode ser funcionalmente racional ou irracional, dependendo da situação do observador. Por exemplo: as tradicionais queimadas dos campos de cana-de-açúcar em época de colheita no interior do estado de São Paulo estão sendo muito criticadas pelo elevado grau de poluição atmosférica que produzem ao lançarem no ar diversos agentes cancerígenos, além de degradarem o solo. Tal situação fez com que diversas entidades ecológicas e de preservação ambiental pressionassem o governo do estado para que este tornasse obrigatório a mecanização da colheita da cana-de-açúcar. Essa lei que obriga a mecanização dentro de um determinado prazo é considerada funcionalmente racional pelas entidades de preservação ambiental, mas é, ao mesmo tempo, considerada funcionalmente irracional do ponto de vista social pois os trabalhadores agrícolas (bóias-frias) perdem a sua única fonte de sustento.

Da mesma forma, a irracionalidade substancial pode ser relativa. Como será demonstrado no decorrer deste trabalho¹, se a expressão de sentimentos, desejos, e impulsos fizerem bem à saúde psicológica de uma pessoa, e com isso permitirem que ela cresça e se torne mais madura, responsável e autodeterminada, esses atos podem ser considerados substancialmente racionais. Além do mais, Mannheim afirma que o irracional nem sempre é prejudicial, mas, pelo contrário, está entre as forças mais valiosas do homem, quando age como força motriz no sentido de finalidades racionais e objetivas, quando cria valores culturais pela sublimação ou quando, como puro impulso, intensifica a alegria de viver sem romper a ordem social com a falta de planejamento. As sociedades, principalmente a sociedade de mercado, precisam criar saídas para o

¹ Ver no capítulo 5, referente à auto-realização.

desabafo de impulsos, já que a objetividade da vida cotidiana, provocada pela racionalização generalizada, representa uma repressão constante de impulsos.

Tendo claras estas distinções, Mannheim afirma que quanto mais industrializada uma sociedade, mais avançada sua divisão do trabalho e sua organização, maior será o número de esferas de atividade humana funcionalmente racionais e portanto também previsíveis antecipadamente. Enquanto o indivíduo nas sociedades antigas apenas ocasionalmente e em esferas limitadas, agia de uma maneira funcionalmente racional, na sociedade contemporânea ele é obrigado a agir dessa forma em um número de esferas de vida cada vez maior. Isso leva, segundo Mannheim, a um processo de racionalização funcional da conduta, que ele chama de auto-racionalização.

Por meio da auto-racionalização o indivíduo realiza o controle sistemático de seus impulsos com o objetivo de planificar a sua vida de modo que toda ação seja guiada por princípios utilitários orientados para um determinado objetivo.

“Ao me lembrar de que sou membro de uma organização de grande alcance, em que toda ação deve ser cuidadosamente ajustada às demais, meus modos de conduta, meu controle e a regulamentação de meus impulsos serão, evidentemente muito diferentes do que seriam se eu fosse mais ou menos isolado e independente e pudesse fazer o que me parecesse certo. Como trabalhador fabril, terei de controlar meus impulsos e desejos muito mais intensamente do que como artesão independente, caso em que minha atividade profissional teria uma organização tão flexível que eu poderia, de tempos em tempos, satisfazer desejos que nem sempre estariam imediatamente ligados ao trabalho em mão. (Mannheim, 1962, p.65).

Para Mannheim, o melhor exemplo dessa racionalização de tarefas é a Taylorização dos trabalhadores numa fábrica industrial. Mas não só os trabalhadores de nível operacional estão sujeitos a essa racionalização. O processo também ocorre com todas as pessoas vinculadas à estrutura de uma organização burocrática. Muitas pessoas têm o seu plano de vida condicionado por uma carreira, na qual as fases individuais são especificadas antecipadamente. De acordo com Mannheim, a preocupação com uma carreira exige um máximo de autodomínio, pois envolve não só os processos práticos de trabalho, mas também a regulamentação prescritiva tanto de idéias como de sentimentos que é permitido ter, e ainda o tempo de lazer de cada pessoa.

Mas pior do que a auto-racionalização é quando, por meio da reflexão e da auto-observação, uma pessoa visa não apenas um treinamento mental para o ajustamento a

um determinado tipo de atividade, mas também uma espécie de autotransformação interna com o objetivo de remodelar-se mais radicalmente de forma a se orientar perfeitamente a objetivos puramente utilitários, aceitando a racionalidade funcional como o padrão fundamental da vida humana.

A industrialização crescente, na verdade, implica na racionalidade funcional, isto é, na organização da atividade dos membros da sociedade em função de finalidades objetivas. Não promove, nas mesmas proporções, a racionalidade substancial, ou seja, a capacidade de agir com inteligência numa determinada situação à base da percepção própria da inter-relação dos acontecimentos. A racionalização está, segundo Mannheim, destinada a privar o indivíduo médio de reflexão, percepção e responsabilidade, e a transferir essa capacidade aos que dirigem o processo de racionalização.

O homem médio entrega parte de sua própria individualidade cultural a cada novo ato de integração num complexo de atividades funcionalmente organizado. Torna-se cada vez mais acostumado a ser levado pelos outros e gradualmente abandona sua própria interpretação dos acontecimentos pela interpretação que lhe é dada por outros. Mannheim afirma que, quando o mecanismo racionalizado da vida social entra em colapso, em épocas de crise, o indivíduo não pode repará-lo com sua percepção própria. Ao invés disso, sua impotência o reduz a um estado de abandono aterrorizado. Na crise social, ele permite que o esforço e a energia necessários à decisão inteligente se percam.

“Tal como a natureza era incompreensível ao homem primitivo, e seus mais profundos sentimentos de ansiedade eram provocados pela imprevisibilidade das forças naturais, assim para o homem moderno industrializado a imprevisibilidade das forças que atuam no sistema social onde vive, com suas crises econômicas, inflação, e assim por diante, tornou-se uma fonte de receios igualmente generalizados” (Mannheim, 1962, p. 69).

A difusão da razão funcional em função da crescente industrialização fez com que boa parte da ciência social estabelecida também se fundamentasse nesse tipo de razão. E a teoria organizacional, como filha da ciência social moderna, nasceu viciada já em seus principais pressupostos, ou seja, que o ser humano não é senão uma criatura capaz do cálculo utilitário de conseqüências, e o mercado, o modelo de acordo com o qual sua vida associada deveria organizar-se. Percebe-se, portanto, que os modelos de homem utilizado pela teoria organizacional até o momento, operacional e reativo, são

superficiais por não considerarem a dimensão substancial da razão. A racionalidade substantiva não está necessariamente relacionada com a coordenação de meios e fins, do ponto de vista da eficiência. Assim, o comportamento humano que ocorre sob a égide da racionalidade substantiva pode ser administrativo apenas por acaso, não por necessidade.

A não percepção do caráter duplo da racionalidade, ou seja, a aceitação da razão funcional como razão geral, tem tornado, segundo Ramos, o debate verdadeiro e racional uma possibilidade cada vez mais remota nas sociedades modernas, mesmo nos chamados meios intelectuais. Para Ramos, a ciência social moderna foi um instrumento propositadamente articulado para livrar o mercado da prisão que o mantinha dentro de limites definidos para passar a integrar todos os aspectos da vida humana.

Antes de verificarmos o terceiro modelo de ser humano, precisamos esclarecer a diferença entre os conceitos de ação e comportamento.

2.9 Comportamento versus Ação:

Para Hannah Arendt, a vida é dada ao homem mediante alguns condicionamentos básicos. Para atender esses condicionamentos o homem precisa realizar basicamente três tipos de atividades. A esse conjunto de atividades que determinam a condição de existência humana na terra, Arendt chamou de “*vita activa*” (labor, trabalho e ação); em contraposição à “*vita contemplativa*” (pensar, querer e julgar), um conjunto de atividades eminentemente humanas e que permitem a compreensão da existência racional, mas que não são determinantes da vida.

O labor é a atividade que corresponde ao processo biológico do ser humano e é determinado pelos processos vitais cíclicos de nascimento, crescimento, declínio e morte. É a atividade que o homem tem em comum com os outros animais e da qual depende a sua vida enquanto ser biológico. “A condição humana do labor é a própria vida.” (Arendt, 1993, p. 15).

O trabalho é o tipo de atividade que transforma o mundo natural em um mundo artificial adaptado aos desejos dos homens. O trabalho não é determinado pelo ciclo vital da espécie. É por meio do trabalho que o homem retira elementos da natureza e os transforma e reconfigura de modo a torná-los, em certa medida, “imortais”, pois, uma vez que passam pelo processo de trabalho, os elementos deixam de fazer parte dos processos naturais. Por isso, o ambiente humano é tão diferente do ambiente dos outros animais. O mundo artificial é feito com elementos extraídos da natureza e transformados pelo processo de trabalho, e que por isso não obedecem mais aos ciclos vitais da natureza. “A condição humana do trabalho é a mundanidade.” (Arendt, 1993, p.15).

A ação é a “única atividade que se exerce diretamente entre os homens sem a mediação das coisas ou da matéria, corresponde à condição humana da pluralidade, ao fato de que homens, e não o Homem, vivem na Terra e habitam o mundo.” (Arendt, 1993, p.15). A ação é a atividade de expressão de singularidade individual e a fonte de significado da vida humana. A ação é a capacidade de reger o próprio destino. Para Arendt a ação seria um luxo desnecessário, “uma caprichosa interferência com as leis gerais do comportamento, se os homens não passassem de repetições interminavelmente reproduzíveis do mesmo modelo, dotadas da mesma natureza e essência, tão previsíveis quanto a natureza e a essência de qualquer outra coisa.” (Arendt, 1993, p.16). A pluralidade é a condição da ação humana pelo fato de que os homens são todos iguais entre si, ao mesmo tempo em que ninguém é exatamente igual a qualquer pessoa que tenha existido no passado, exista no presente ou venha a existir no futuro.

De acordo com Arendt, a vida humana não é possível sem que ela esteja direta ou indiretamente vinculada à presença de outros homens. Todas as atividades humanas são condicionadas pelo fato dos homens viverem juntos, mas apenas a atividade da ação não pode ser imaginada fora da sociedade dos homens. Um homem que se ocupasse do labor em completa solidão não seria um homem, mas um “*animal laborans*”; e um homem que apenas trabalhasse sem entrar em contato com seus semelhantes seria apenas um “fabricador” (Arendt, 1993, p. 31), ao invés de um “*homo faber*”. Apenas a ação é prerrogativa exclusiva do homem e exige a presença de outros homens, por isso a ação é uma atividade pública por excelência.

Mas os homens não vivem entre outros homens apenas para agir. Na maior parte do tempo eles se associam para a realização de um fim específico, necessário ou útil. Esse tipo de associação, geralmente imposto por necessidades biológicas, é considerado um tipo de limitação às capacidades humanas, visto que não é uma característica essencialmente humana, mas compartilhada com outros animais. Essa associação natural entre homens para realização de determinadas atividades que garantam a sua manutenção biológica é o que o caracteriza como ser social. Mas o que o distingue dos outros animais não é o fato de ser social, mas o fato de agir. E ele não necessariamente está agindo quando na presença de outros homens. A ação só é possível num ambiente público, onde os homens são iguais entre si, e onde há espaço para a expressão da individualidade. As abelhas são seres sociais, que são iguais entre si, trabalham juntas, mas não podem agir pois não possuem uma individualidade a ser expressa. É somente na esfera pública que o homem pode exercer sua capacidade de organização política. Em contraste, na esfera privada, os homens não são iguais entre si. Quando os homens se associam para a busca de um fim necessário ou útil, como na organização doméstica e na vida em família, sempre há a figura de um chefe ou líder que direciona as atividades das outras pessoas, podendo fazer uso da violência.

Portanto, a ação é necessariamente realizada entre outras pessoas, enquanto que o labor e o trabalho podem ser realizados de forma solitária. Mas a ação só pode ser realizada na esfera pública onde os homens livres são iguais entre si; e o labor e o trabalho podem ser realizados entre outras pessoas, mas somente na esfera privada, onde a vontade de um se sobrepõe à vontade dos outros.

No mundo antigo, a esfera pública assumia a forma de uma cidade-estado ou *polis*, enquanto a esfera de vida privada correspondia à vida em família e à administração de assuntos domésticos. O surgimento da esfera pública somente pode se concretizar em função da esfera privada. Os homens eram compelidos a viver na esfera privada em função de suas necessidades e carências, pois era nessa esfera que se realizavam as atividades de labor e trabalho, através das quais se produziam os elementos necessários à manutenção da vida biológica. A comunidade natural do lar decorria da necessidade.

A vitória sobre as necessidades da vida em família constituía a condição natural para se adentrar à esfera pública e exercer a liberdade na *polis*. Para que alguém pudesse realizar a atividade eminentemente humana da ação, ou seja, para que uma pessoa pudesse ser verdadeiramente humana, ela precisaria ter atendidas todas as suas necessidades básicas determinantes da vida biológica. Uma pessoa só poderia exercitar a sua dimensão política se sua vida não fosse governada pela necessidade.

O que todos os filósofos gregos tinham como certo, por mais que se opusessem à vida na *polis*, é que a liberdade situa-se exclusivamente na esfera política; que a necessidade é primordialmente um fenômeno pré-político, característico da organização do lar privado; e que a força e a violência são justificadas nesta última esfera por serem os únicos meios de vencer a necessidade — por exemplo, subjugando escravos — e alcançar a liberdade. Uma vez que todos os seres humanos são sujeitos à necessidade, têm o direito de empregar a violência contra os outros; a violência é o ato pré-político de libertar-se da necessidade da vida para conquistar a liberdade do mundo. (...) Todo conceito de domínio e de submissão, de governo e de poder no sentido em que o concebemos, bem como a ordem regulamentada que os acompanha, eram tidos como pré-políticos, pertencentes à esfera privada e não à esfera pública.” (Arendt, 1993, p.40).

Enquanto que no ambiente doméstico a desigualdade era permitida e necessária, na *polis* só era permitido o acesso de pessoas “iguais” e livres que não mais estavam sujeitas às necessidades da vida nem ao comando de outro. O cidadão livre também não podia comandar na *polis*, pois o comando também é um ato pré-político. A riqueza privada torna-se condição para admissão à vida pública não pelo fato do seu dono estar empenhado em acumulá-la, mas porque garantia com razoável certeza que ele não teria que prover para si mesmo os meios do uso e do consumo, e estaria livre para exercer a atividade política. Uma das grandes virtudes da vida política era a coragem, pois para o cidadão se dedicar aos negócios da cidade ele deveria estar disposto a deixar a família, fonte de sua subsistência, arriscando, com isso, a sua vida. O excessivo amor à vida era visto como um obstáculo à liberdade e um sinal inconfundível de servilismo.

“A vida ‘boa’, como Aristóteles qualificava a vida do cidadão, era, portanto, não apenas melhor, mais livre de cuidados ou mais nobre que a vida ordinária, mas possuía qualidade inteiramente diferente. Era ‘boa’ exatamente porque, tendo dominado as necessidades do mero viver, tendo-se libertado do labor e do trabalho, e tendo superado o anseio inato de sobrevivência comum a todas as criaturas vivas, deixava de ser limitado ao processo biológico da vida. (Arendt, 1993, p.46).

Com o advento da era moderna ocorre a ascensão da esfera social, que não é nem pública e nem privada. A esfera social pode ser caracterizada como o conjunto de esferas privadas (famílias) economicamente organizadas, ou seja, uma administração doméstica coletiva. A forma de organização política dessa família sobre-humana é a “nação”. Com o surgimento da sociedade as atividades econômicas de manutenção da vida, antes realizadas na esfera privada do lar doméstico, adentram à esfera pública e passam a ter caráter coletivo. A clara distinção que havia entre o público e o privado deixa de existir.

De acordo com Arendt, o caráter da esfera muda de acordo com as atividades que nela são admitidas. Além disso, a natureza da própria atividade muda quando ela passa a ser exercida em outra esfera. No mundo antigo, a vida privada significava que o indivíduo estava privado de participar da esfera pública e com isso era privado de exercer a atividade que o caracterizaria como ser humano, ou seja, ele era privado de agir. A esfera privada era o oposto da esfera pública. No mundo moderno, a palavra privatividade não tem o aspecto de privação. Na verdade, a função da esfera privada passou a ser a proteção do que é íntimo. A esfera privada, hoje, é o oposto da esfera social.

O labor, que durante milhares de anos ficou limitado à esfera privada e aos processos naturais cíclicos de renovação da vida, foi promovido à estatura de coisa pública, e com isso, em função da divisão do trabalho (que era impossível na esfera privada), passou por um processo de rápida evolução e de crescimento artificial. “Uma vez que o próprio princípio organizacional deriva claramente da esfera pública, e não da esfera privada, a divisão do trabalho é precisamente o que sucede à atividade do labor nas condições da esfera pública e que jamais poderia ocorrer na privatividade do lar” (Arendt, 1993, p.57).

A esfera pública era a esfera reservada à ação porque somente na presença de outros, iguais em suas capacidades, era possível chegar à excelência. No mundo antigo a excelência era reservada a única característica do homem que o distinguia dos outros animais e que o tornava verdadeiramente humano: a ação. No mundo moderno a excelência passou a ser prerrogativa do labor. Com isso as atividades destinadas à

manutenção da vida biológica alcançaram a perfeição. Isso explica o extremo desenvolvimento tecnológico do processo produtivo no mundo atual. Embora a distribuição não seja justa, nunca se produziu tantos alimentos quanto hoje em dia.

Até mesmo o trabalho, a atividade de transformação dos elementos naturais em produtos do mundo humano (por exemplo: a transformação da árvore em mesa, ou a transformação de minério de ferro em um motor), passou a ser realizado na forma do labor (por exemplo: a produção de um pão que tem uma vida mundana curta e logo é consumido). O trabalho, originalmente, produzia bens de uso duráveis, que eram temporariamente retirados dos processos cíclicos da natureza. Ao assumir o caráter de labor na moderna sociedade de massa, os produtos do trabalho transformaram-se em bens de consumo. Mas como a natureza intrínseca do produto do trabalho continuava a mesma, ele não se deteriorava ou desaparecia como os bens produzidos pelo labor. Com isso o desperdício passou a ser incentivado. Era a única maneira de fazer com que bens de uso passassem a ser utilizados como bens de consumo. Na medida em que o labor é dinamizado em nossa sociedade, o consumo e o desperdício também precisam ser dinamizados. Uma sociedade de laboradores só funciona com a presença de consumidores. Para manter o “equilíbrio” dessa sociedade o produto do labor precisa ser consumido na mesma medida em que é produzido.

Mas, ao elevar as atividades domésticas de labor e trabalho à esfera pública, a sociedade impede que a ação seja realizada. Em suas novas atividades coletivas os seres humano deixam de agir para se comportar. As atividades econômicas (domésticas), quando levadas à esfera pública, são dinamizadas, mas para que essa dinamização ocorra a sociedade passa a impor inúmeras e variadas regras que tendem a normalizar os seus membros, fazendo-os se comportarem, abolindo a ação espontânea e a reação inusitada. Com isso o comportamento substituiu a ação como principal forma de relação humana. E a ciência econômica moderna se baseia justamente nesse pressuposto.

“A economia — que até a era moderna não constituía parte excepcionalmente importante da ética e da política, e que se baseia na premissa de que os homens agem em relação às suas atividades econômicas como agem em relação a tudo mais — só veio a adquirir caráter científico quando os homens se tornaram seres sociais e passaram a seguir unanimemente certas normas de conduta, de sorte que aqueles que não seguissem as regras podiam ser considerados sociais ou anormais. (Arendt, 1993, p.51).

O principal instrumento utilizado pela economia, a estatística, é ideal para medir comportamentos, mas não tem como medir ações. A ação é uma atividade de manifestação da individualidade, e por isso, cada ser humano age de maneira diferente. Já o comportamento, principalmente no processo produtivo, é altamente padronizado. Ao se medir as atividades humanas para fins de decisões econômicas, as ações, por serem únicas e isoladas acabam ficando despercebidas no meio de um mar de comportamentos. Para Arendt, isso significa que quanto maior é a população de qualquer corpo político, maior é a probabilidade de que o social, e não o político, constitua a esfera pública. Quanto mais pessoas existem, maior é a possibilidade de que se comportem e menor a possibilidade de que tolerem o não comportamento. A ciência econômica moderna é a ciência do comportamento, pois a extrapolação do econômico para a esfera pública significa a extrapolação do comportamento condicionado a todos os aspectos da vida humana associada. O próprio surgimento da psicologia behaviorista indica o estágio final de evolução da sociedade de massa, quando a preocupação com o econômico e o material passa a ser o modelo para todas as atividades da vida.

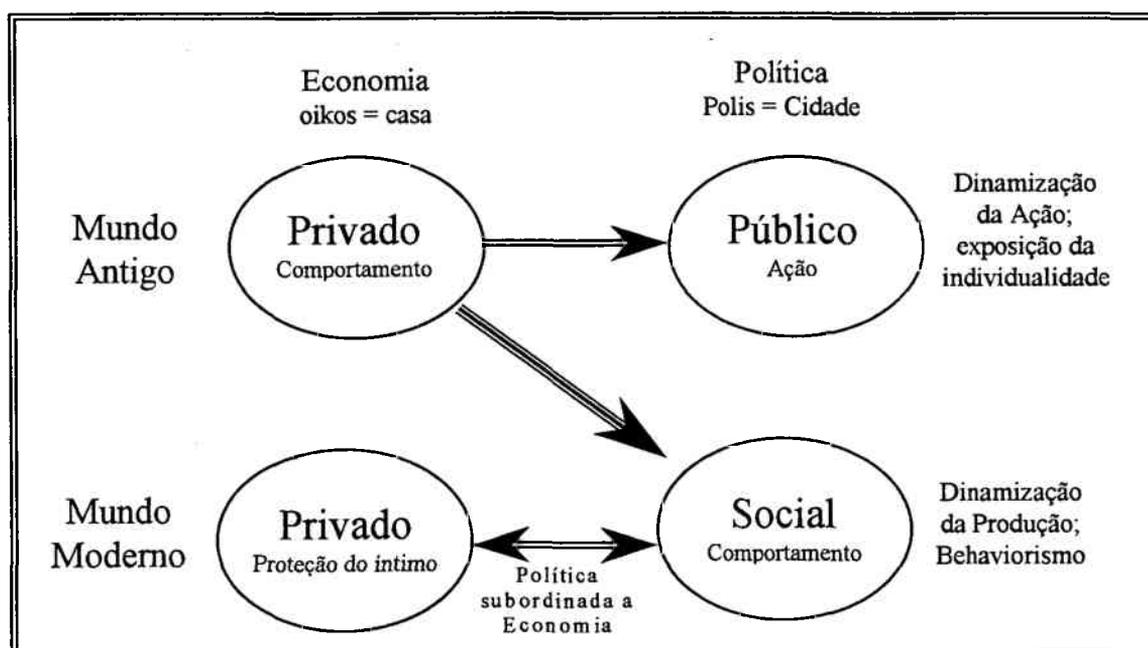
O exercício da ação é privilégio de poucos na sociedade moderna. E o caráter dessa ação é bem diferente da ação do mundo clássico. Atualmente, segundo Arendt, a ação foi canalizada para uma atitude em relação à natureza que se limita a explorar as leis naturais e a fabricar objetos a partir de materiais naturais. A ação, por ser incerta e frágil, foi excluída da maioria dos negócios humanos. O agir hoje se limita a atividade de uns poucos cientistas que trabalham com pesquisa pura, na tentativa de entender e controlar a natureza. Não há mais a preocupação em lidar com a textura das relações humanas.

O mundo moderno conseguiu triunfar sobre a necessidade pelo fato do labor ter sido emancipado à esfera pública, mas enquanto isso ocorrer, não existirá uma esfera verdadeiramente pública, mas apenas atividades privadas realizadas em público. E mesmo esse triunfo sobre a necessidade não garante a felicidade geral. Em função da automação, cada vez mais o ser humano se torna desnecessário no processo produtivo. Por isso, enquanto as oportunidades de consumo aumentam, as possibilidades de labor diminuem. O labor já atingiu um grau tal de sofisticação e excelência que hoje está

dispensando seres humanos do processo. E essas pessoas, que agora teriam tempo disponível para o exercício da ação, já não sabem mais agir, apenas se comportam, e ao se comportarem, não conseguem achar uma saída para o seu problema. Temos uma sociedade de laboradores onde não há mais labor para todos; e assim, alguns são excluídos do processo complementar do labor: o consumo.

Na antiguidade clássica, a ação, exercida dentro da esfera pública, era a melhor oportunidade para a expressão da individualidade humana que se dava via utilização da razão substantiva. Já as atividades domésticas de manutenção da vida, realizadas na esfera privada eram geridas pela racionalidade funcional.

Figura 1: Processo de Transformação das Esferas da Vida Humana



Com o surgimento da esfera social na era moderna, e com a realização do labor em público, praticamente todas as relações humanas passaram a se pautar pela preocupação com a manutenção da vida no sentido biológico e material. E nesse sentido, o ser humano passou a agir "(...) como uma criatura 'que calcula', isto é, como um agente econômico" (Ramos, 1989, p.30). Como um agente econômico ele passou a se

comportar de maneira mecanomórfica, desprovida de conteúdo ético, no sentido de maximizar as suas vantagens materiais, realizando estimativas utilitárias das conseqüências. Ou seja, novamente podemos perceber que a exigência do comportamento condicionado na sociedade moderna privilegiou o uso da razão funcional em detrimento da substantiva.

“O último estágio de uma sociedade de operários, que é a sociedade de detentores de empregos, requer de seus membros um funcionamento puramente automático, como se a vida individual realmente houvesse sido afogada no processo vital da espécie, e a única decisão ativa exigida do indivíduo fosse deixar-se levar, por assim dizer, abandonar a sua individualidade, as dores e as penas de viver ainda sentidas individualmente, e aquiescer num tipo funcional de conduta entorpecida e ‘tranqüilizada’. O problema das modernas teorias do behaviorismo não é que estejam erradas, mas sim que podem vir a tornar-se verdadeiras, que realmente constituem as melhores conceituações possíveis de certas tendências óbvias da sociedade moderna. É perfeitamente concebível que a era moderna — que teve início com um surto tão promissor e tão sem precedentes de atividade humana — venha a terminar na passividade mais mortal e estéril que a história jamais conheceu.” (Arendt, 1993, p.335).

Mas para Ramos a sociedade não está tão anestesiada assim. A ciência social que tentou entender o funcionamento dos sistemas sociais, incluindo as organizações burocráticas, com base na racionalidade funcional e com o uso de técnicas behavioristas conseguiu um poder de previsão razoável até o momento. Mas da mesma maneira que o conceito de *homo economicus* criou uma falsa vantagem na construção teórica do Taylorismo, a visão de homem da moderna ciência social impede que esta consiga entender muitas das graves perturbações sociais que recentemente surgiram. Isto se deve ao fato de que o ser humano também tem a necessidade de agir e de expressar a sua razão substantiva. Ao forçá-lo a se comportar com base em fins unicamente utilitaristas, as organizações acabam tendo que lidar com diversos efeitos colaterais não previstos pelas ciências sociais. Assim, o poder de entendimento e previsão das ciências sociais sobre o comportamento humano em sistemas sociais complexos como as organizações fica extremamente prejudicado. Uma ciência social que queira realmente entender a natureza humana precisa levar em consideração as suas necessidades de ação baseadas na razão substantiva. O uso da razão substantiva talvez seja não apenas uma necessidade humana, mas também o caminho para a resolução de muitos dos problemas humanos. Isso não significa um retorno à antiguidade clássica, pois afinal de contas, naquela sociedade, para que uns poucos pudessem agir livremente, a grande maioria dos escravos

precisava se comportar nas atividades do labor e do trabalho. Mas após séculos de aperfeiçoamento do labor e do trabalho, estes não precisam mais de muita intervenção humana. A volta do uso e da razão substantiva não implica num abandono completo da razão funcional. Mas, como mostra Mannheim, a volta do equilíbrio entre os dois tipos de razão se mostra urgente.

2.10 O Homem Parentético:

De acordo com os modelos de homem até agora adotados pela teoria administrativa, o operacional e o reativo, os seres humanos se comportam. O homem operacional orienta suas atividades com base apenas na racionalidade funcional. Mas, com o advento da Escola de Relações Humanas, percebe-se que há algo mais do que a razão funcional determinando o comportamento humano. Porém, a interpretação dada a esses “desvios de comportamento” é a de que eram componentes irracionais do comportamento, e portanto, justificou-se a criação e utilização de técnicas behavioristas para “corrigir” esses desvios adequando-os aos objetivos organizacionais. Nenhuma teoria administrativa reconheceu, até o momento, o caráter substantivo da racionalidade humana, e com isso, não perceberam ainda a capacidade humana de agir e exercitar a sua dimensão política. Essa lacuna da teoria administrativa Ramos tenta preencher com o seu conceito de Homem Parentético.

Por ser capaz de agir em função da razão substantiva, o homem parentético possui uma consciência crítica altamente desenvolvida das premissas de valor presentes no dia-a-dia. Para Ramos o homem parentético tem a capacidade de colocar a realidade entre parênteses, ou seja, ele tem a capacidade de se excluir tanto do seu ambiente externo quanto interno, e com isso, examina-o com visão crítica, evitando a adoção de interpretações convencionalmente estabelecidas.

Pelo fato de estar comprometido com os valores que conduzem ao primado da razão substantiva, a relação do homem parentético com a organização é muito peculiar.

[O homem parentético] “não iria esforçar-se demasiadamente para obter sucesso, segundo os padrões convencionais, como faz aquele que quer subir. Daria grande importância ao eu, e teria urgência em encontrar um significado para a vida. Não aceitaria acriticamente padrões de desempenho, embora pudesse ser um grande empreendedor quando lhe atribuísem tarefas criativas. Não trabalharia apenas para fugir à apatia ou indiferença porque o comportamento passivo iria ferir seu senso de auto-estima e autonomia. Iria esforçar-se para influenciar o ambiente, para retirar dele tanta satisfação quanto pudesse. Seria ambivalente em relação à organização (...). Sua ambivalência seria derivada de sua compreensão de que as organizações, como são limitadas pela racionalidade funcional, têm de ser tratadas segundo seus próprios termos relativos.” (Ramos, 1984, p. 9).

A legitimação da racionalidade funcional pela teoria da administração é, na visão de Ramos, a principal causa da sua incapacidade de lidar com os problemas organizacionais e sociais contemporâneos. Os problemas relativos à produção de bens e serviços elementares já foram superados em nossa sociedade. Em sociedades antigas, o uso da razão funcional era extremamente necessária nas atividades de labor e trabalho. Mas os problemas atuais dizem respeito principalmente à carências relativas as necessidades de exercício da dimensão política humana pelo uso da razão substantiva. Está cada vez mais presente a necessidade de imperativos éticos no processo de produção, e principalmente, na distribuição da riqueza que hoje é facilmente gerada. A preocupação com questões como a qualidade de vida no trabalho, preservação ambiental, auto-realização, autodeterminação, desemprego e liberdade não estavam presentes nas organizações do início do século. E elas podiam sobreviver razoavelmente bem assim pois os problemas principais eram relativos à otimização da produção. Hoje não são mais, embora a teoria da administração ainda pense que são.

3. SOCIEDADE DE MERCADO: FORMAÇÃO HISTÓRICA.

A santificação da racionalidade funcional é uma característica específica da sociedade orientada para o mercado. A razão do cálculo começou a se destacar frente à razão substantiva principalmente com o advento do Iluminismo e com a Revolução Comercial a partir do século XVI, e foi responsável pelo maior rearranjo social da história da humanidade. Diversos foram os fatores que colaboraram para essa inversão de valores.

Como mostra Ramos (1989, p.92), em sociedades pré-industriais as organizações constituíam uma exceção. Nas sociedades anteriores à sociedade industrial, as organizações de caráter econômico não exerciam um papel central no processo de socialização do indivíduo. Karl Polanyi (1980, p.59) afirma que qualquer tipo de organização social precisa, para sobreviver durante um período de tempo, de algum sistema que assegure ordem na produção e distribuição dos bens, ou seja, uma economia. Mas nas sociedades pós-feudais, a economia passou a ser controlada por uma instituição chamada mercado, onde o ganho e o lucro passaram a exercer um papel importante nas relações de troca. De acordo com Polanyi, o mercado é bastante comum desde a Idade da Pedra, mas o seu papel era apenas incidental na vida econômica.

Segundo este autor, a economia do homem, nas sociedades mais antigas, estava submersa em suas relações sociais.

[O homem não age de forma econômica] “para salvaguardar seu interesse individual na posse de bens materiais; ele age assim para salvaguardar sua situação social, suas exigências sociais, seu patrimônio social. Ele valoriza os bens materiais na medida em que eles servem a seus propósitos. Nem o processo de produção, nem o de distribuição está ligado à interesses econômicos específicos relativos à posse de bens. Cada passo desse processo está atrelado a um certo número de interesses sociais, e são estes que asseguram a necessidade daquele passo”(Polanyi, 1980, p. 61).

Para o autor, todos os sistemas econômicos conhecidos, até o fim do feudalismo, foram organizados por princípios de reciprocidade, redistribuição, ou intercâmbio. Dessa forma a produção e distribuição de bens era assegurada por uma grande variedade de motivações individuais disciplinadas por princípios gerais de comportamento. O funcionamento do sistema econômico era garantido pelos costumes, pela lei, pela magia, e pela religião, mas nunca pelo lucro.

Porém, no decorrer dos séculos XVII e XVIII, as atividades do comércio, intermediação monetária, além de outras similares, antes desprezadas por se caracterizarem pela ambição e avareza, se tornaram legítimas e passaram a ser dignificadas por todos os segmentos da sociedade. A religião estava gradualmente perdendo a sua capacidade de orientar as atividades das pessoas com base nos ensinamentos religiosos. Havia a necessidade de se encontrar algo novo que passasse a direcionar as relações humanas. A busca do interesse próprio foi a solução encontrada. De acordo com Albert Hirschman (1979, p.122) a expansão das atividades de comércio e indústria neste período, foi não só bem acolhida por grupos sociais marginais, mas foi também fomentada pelo próprio centro da estrutura de poder da época como uma maneira de contornar os problemas enfrentados pelos príncipes e seus conselheiros.

“Desde o fim da Idade Média, e particularmente como resultado da crescente frequência de guerras civis e das guerras entre nações nos séculos XVII e XVIII, iniciara-se a busca de um equivalente comportamento para o preceito religioso, de novas regras de conduta e soluções que imporiam a necessária disciplina e restrições tanto nos mandantes quanto nos mandados; e a expansão do comércio e da indústria foi considerada como muito promissora a esse respeito” (Hirschman, 1979, p.123).

A atividade de ganhar dinheiro não era propriamente aprovada, mas acreditava-se na época que ela traria um efeito colateral benéfico. Os homens que ficassem engajados

em tal atividade permaneceriam bem comportados, e os caprichos dos príncipes, os governos arbitrários, sofreriam restrições. (Uma sociedade onde os homens buscam o interesse próprio é politicamente mais previsível e livre de turbulências, “(...) pois um conjunto de paixões, até então diversamente conhecidas como ganância, avareza ou amor do lucro, podia ser empregado de modo útil para confrontar e refrear outras paixões tais como ambição, volúpia de poder ou volúpia sexual” (Hirschman, 1979, p.44). Segundo Hirschman, tais medidas tinham o objetivo de manter a ordem e evitar o colapso da sociedade precariamente arranjada na época.)

Para que a busca do interesse próprio pudesse ser legitimada, uma nova ciência teve de ser criada para romper definitivamente com os valores medievais. A tarefa de convencer as pessoas de que o que antes era ruim agora era, na verdade, bom e vice-versa era extremamente difícil e precisava estar fundamentada em argumentos lógicos e cientificamente comprovados. A ciência responsável por essa tarefa gigante foi a Economia. Com a publicação de “A Riqueza das Nações”, em 1776, Adam Smith, considerado o pai da economia, conclui, ao observar as relações de uma ordem econômica emergente na época, que a causa da riqueza de determinados países se deve principalmente à busca do interesse próprio por parte de seus cidadãos. Ao realizar atividades econômicas de forma a maximizar o seu benefício privado, cada pessoa estava, inconscientemente contribuindo para o bem estar da sociedade como um todo. Ao buscar o lucro, ou seja, seguindo os valores anteriormente desprezados pela sociedade clássica e feudal — ambição, avareza, ganância, etc — , um agente econômico estaria promovendo o desenvolvimento e o crescimento da riqueza de seu país.

“Dê-me aquilo que eu quero, e você terá isto aqui, que você quer — esse é o significado de qualquer oferta desse tipo; e é dessa forma que obtemos uns dos outros a grande maioria dos serviços de que necessitamos. Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos nosso jantar, mas da consideração que eles têm pelo seu próprio interesse. Dirigimo-nos não à sua humanidade, mas à sua auto-estima, e nunca lhes falamos das nossas próprias necessidades, mas das vantagens que advirão para eles. Ninguém, a não ser o mendigo, sujeita-se a depender sobretudo da benevolência dos semelhantes.” (Smith, 1988, p.25).

Esse “milagre” acontece porque existe, segundo Smith, uma mão invisível que conduz o interesse próprio a promover um fim que não fazia parte de sua intenção. A

obra de Smith está impregnada com o espírito do *laissez-faire*, ou “deixe em paz”, conceito criado pelos fisiocratas franceses e que sugeria que o rei e seus conselheiros deveriam deixar o povo livre em seus empreendimentos econômicos. Os agentes econômicos precisavam da liberdade para perseguir o interesse próprio. Porém, como mostra Marcuse (1982, p.25), o conceito de liberdade para a sociedade de mercado passou a ter um significado específico. Liberdade econômica passou a significar liberdade de economia, ou seja, liberdade de ser controlado pelas forças econômicas; liberdade de luta cotidiana pela existência, de ganhar a vida. Liberdade política significa a libertação do indivíduo da política sobre a qual ele não tem controle eficaz algum. E liberdade intelectual significa a restauração do pensamento individual, ora absorvido pela comunicação e doutrinação de massa, abolição da “opinião pública” juntamente com os seus forjadores.

A percepção pioneira de Smith abre caminho para que uma série de economistas criem, a partir de então, inúmeros instrumentos que favoreçam e legitimem a busca do interesse próprio, especialmente dos agentes econômicos mais poderosos — a emergente classe burguesa do século XVIII — ao mesmo tempo que impedem a tomada de medidas de ação social e de auxílio aos pobres.

Em 1798, Thomas Malthus publica “Ensaio sobre a população”, onde afirma que o homem é dotado de um poderoso impulso sexual que, apesar de sua razão, inevitavelmente o impulsiona para uma reprodução desenfreada da espécie, forçando-a a crescer em número para muito além dos meios de subsistência. Como consequência, surgem os pobres, as ocupações insalubres, o trabalho rigoroso, os maus cuidados com as crianças, as cidades imensas, as epidemias, etc. Para Malthus os pobres eram redundantes, e a sua abundância se dava em função das “Leis da Pobreza” — conjunto de leis criadas pelo Parlamento Britânico para amenizar a situação dos mesmos — pois elas não apenas mantinham os pobres vivos, como também permitiam que seres humanos que não tinha condições de garantir a sua subsistência se reproduzissem, ampliando o problema. Assim, para Malthus, ajudar os pobres era fazê-los sofrer ainda mais. Caso não se desse esse direito à subsistência, criar-se-ia um controle forçado de natalidade. O único meio para eliminar o pauperismo era eliminar as reformas humanitárias que permitiam aos pobres se manter e multiplicar. Malthus percebia a sociedade como uma

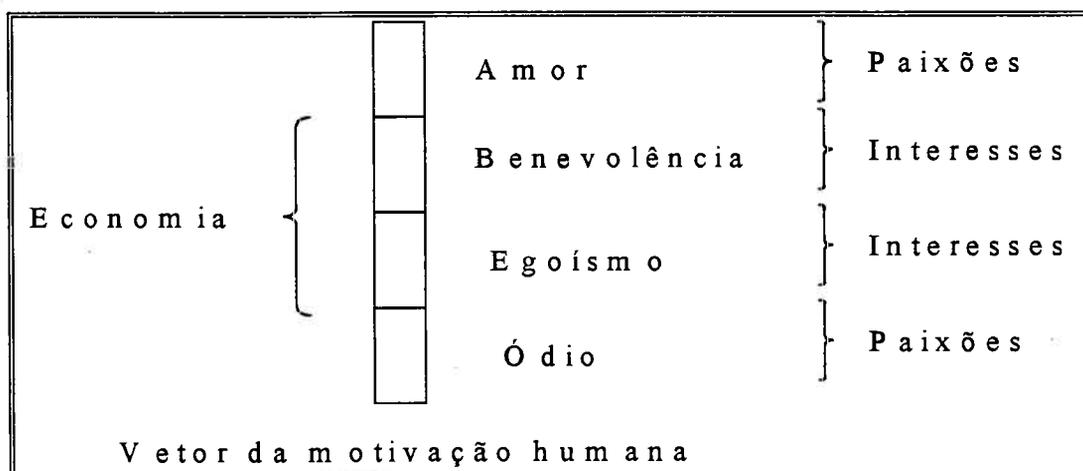
competição pela sobrevivência onde só os mais aptos poderiam sobreviver e procriar. Se existem pobres é porque eles são biologicamente inferiores pois não conseguem garantir sua subsistência. Suavizar sua penúria na terra, por meio de leis anti-pobreza, significa dar condições à uma raça inferior se perpetuar, e isso, para Malthus, era ampliar ainda mais o problema. Com esses argumentos “cientificamente” estruturados, Malthus colaborou muito na valorização do interesse próprio quebrando a resistência de reformadores humanitários.

Com a revogação das leis de amparo à pobreza pelo Parlamento Britânico em 1834, esperava-se induzir os pobres a se tornarem trabalhadores independentes, reduzindo os dispêndios em ajuda aos desvalidos. Com isso os salários subiriam, os casamentos imprudentes diminuiriam, os trabalhadores ficariam mais satisfeitos e o crime e o vício se reduziriam. Mas não foi isso que aconteceu. Como mostra Lux (1993, p. 48), os países que tiveram melhor resultado em seus programas de controle de natalidade e de planejamento familiar foram justamente aqueles que destinaram uma alta prioridade em seus programas de desenvolvimento a uma distribuição mais equitativa da renda e dos serviços sociais. Com isso percebe-se hoje que as políticas empregadas pelos primeiros economistas políticos eram, além de desumanas, completamente equivocadas. Através dos ensinamentos de Malthus afirmava-se que a aparente crueldade com os pobres era na verdade generosidade, e agir de outra forma corresponderia a uma fraude desumana.

Mas a responsabilidade pelas imoralidades cometidas pela economia não podem ser completamente atribuídas à Smith. Em sua obra anterior “Teoria dos sentimentos morais”, Smith divide a motivação humana em duas categorias: uma relacionada aos sentimentos morais e outra, oposta à primeira, referente ao egoísmo. Para Smith todo ser humano se encontra dentro de um *continuum* entre os dois extremos de egoísmo e altruísmo, e mesmo o mais egoísta dos homens se preocupa, em algum grau com a felicidade dos outros. Ao afirmar que o interesse próprio era importante para o desenvolvimento econômico de uma nação Smith jamais quis excluir a preocupação com o outro. O que movimenta a economia é o interesse próprio, mas a benevolência também é um elemento necessário para manter a sociedade coesa; a benevolência é a argamassa social que permite que a economia funcione.

Hirschman divide a motivação humana entre paixões e interesses. Tanto as paixões quanto os interesses apresentam conotações positivas e negativas. O amor e o ódio são as versões positiva e negativa das paixões, assim como a benevolência e o egoísmo são as versões dos interesses. Com o fim da Idade Média e a consequente perda de poder dos ensinamentos religiosos os interesses foram valorizados para que se tornassem os novos orientadores das atividades humanas. A economia surgiu para legitimar a busca dos interesses, mas o que Smith não deixou claro é que a benevolência também faz parte dos interesses (ver figura 1).

Figura 2: A Aplicação da Economia na Motivação Humana



Fonte: Lux 1990, p. 91.

Kenneth Lux afirma que Smith cometeu um erro ao não destacar o papel da benevolência na coesão social. Ele esqueceu uma palavra que modificaria completamente o sentido de sua afirmação. Smith deveria ter afirmado que: “Não é *apenas* da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos nosso jantar...” (Lux 1990, p. 88). Ele estava ciente do problema tanto que um pouco antes encontramos a sentença que faltava.

“O homem, entretanto, tem necessidade quase constante da ajuda dos semelhantes, e é inútil esperar esta ajuda *simplesmente* da benevolência alheia. Ele terá maior probabilidade de obter o que quer, se conseguir interessar a seu favor a auto-estima dos outros, mostrando-lhes que é vantajoso para eles fazer-lhe ou dar-lhe aquilo de que ele precisa. É isto o que faz toda pessoa que propõe um negócio a outra. Dê-me aquilo que eu quero, e você terá isto aqui, que você quer — esse é o significado de qualquer oferta desse tipo; e é dessa forma que obtemos uns dos outros a grande maioria dos

serviços de que necessitamos. Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos nosso jantar, mas da consideração que eles têm pelo seu próprio interesse. Dirigimo-nos não à sua humanidade, mas à sua auto-estima, e nunca lhes falamos das nossas próprias necessidades, mas das vantagens que advirão para eles. Ninguém, a não ser o mendigo, sujeita-se a depender sobretudo da benevolência dos semelhantes.” (Smith, 1988, p.25).

Como assinala Lux (1990, p.157), em determinadas circunstâncias a busca do interesse próprio é moralmente neutra. Quando uma pessoa está agindo inteiramente por si própria e não há outras pessoas envolvidas (como o exemplo de Robinson Crusóe numa ilha deserta, ocupando-se de atividades que lhe garantam a sobrevivência), não há nenhuma implicação moral negativa. Nesse caso a busca do interesse próprio é determinado pela vontade da pessoa em viver. A partir do momento em que uma segunda pessoa entra em cena, a benevolência torna-se necessária para intermediar as relações entre as duas; não que a busca do interesse próprio deva ser abandonada, mas ela precisa ser de alguma forma controlada e delimitada pela benevolência. Pois corre-se o risco de que o interesse próprio de um seja incompatível com o interesse próprio de outro, de forma que um conflito de interesses passe a dominar o cenário. Neste caso, somente o mais forte terá condições de impor os seus interesses ao outro. O interesse de um pode até justificar a morte do outro.

Por isso que a busca do interesse próprio é uma motivação que deveria ficar restrita à esfera privada das atividades humanas (H. Arendt). O egoísmo é necessário no labor e no trabalho para garantir a produção material e a sobrevivência humana. Mas nada justifica o uso do egoísmo como um determinante da motivação para a ação na esfera pública (hoje esfera social). O que a ciência econômica fez foi legitimar a excelência da busca do interesse próprio criando condições para que as atividades antes restringidas pelas limitações da esfera privada fossem potencializadas numa esfera pública que deixou de ser pública a partir desse momento e se tornou social. A esfera social se caracteriza hoje pela busca coletiva do interesse próprio.

Lux afirma que a obra de Smith serviu para liberar as forças do eu inferior (egoísmo e ódio), mas as forças do eu inferior não são necessariamente más. Elas fazem parte da natureza humana e são necessárias para possibilitar o auto-sustento e a reprodução da espécie por meio das atividades de labor e trabalho na esfera privada. O

problema criado pela ciência econômica é que as forças do eu inferior são consideradas como sendo as únicas forças úteis para o desenvolvimento econômico e social, o que não é verdade. A Economia não percebe que as forças do eu inferior têm apenas a função de liberar o ser humano de suas necessidades econômicas mais imediatas (necessidades fisiológicas e de subsistência), liberando-o para o exercício pleno de seu eu superior, ou seja, para que ele possa agir no plano político.

Ao exaltar as vantagens do interesse próprio, Smith defendia o interesse próprio de todos e não só da aristocracia britânica. Ele percebia como o interesse próprio da oligarquia dirigente sufocava a luta pela sobrevivência do resto da sociedade britânica, e na verdade impedia um melhor desenvolvimento social. Por isso o interesse próprio deveria ser intermediado pela justiça. Lux (1990, p.97) afirma que todas as grandes conquistas da sociedade de mercado foram possíveis porque o interesse próprio foi limitado por meio de forças que podem ser expressas em palavras como “excelência, valores, dedicação, compaixão, honestidade, equidade, integridade, e assim por diante”. Se hoje acreditamos que nossas conquistas econômicas e sociais são decorrentes do interesse próprio, isso se deve à nossa percepção equivocada da realidade provocada pela ciência econômica.

Mas a obra de Smith é pouco para explicar uma mudança tão radical nos valores da sociedade. Muitos autores devem ter proposto o egoísmo como orientador das atividades humanas antes de Smith sem que tivessem atingido resultados práticos. Lux afirma que os membros mais respeitáveis de uma sociedade não são seus filósofos, nem seus acadêmicos e professores, mas suas figuras religiosas. Por isso, é na Igreja que encontramos o início da ruptura moral do mundo moderno.

“Não existe impulso mais potente para a imoralidade que o caso em que os maiores conhecedores da moralidade, as autoridades religiosas, traem a moralidade que apregoam. É na hipocrisia que a grande estréia da imoralidade encontra seu palco, e não existem hipocrisias mais daninhas que aquelas da religião. Quando a cristandade traiu seus próprios valores perdeu seu domínio sobre a sociedade.” (Lux, 1990, p. 110).

O estopim da imoralidade se deu no ano de 751, quando o papa Zacarias orientou o filho de Carlos Martelo — Pepino, o Breve — a exilar o rei da França da época, Childerico III, e a se coroar *Rex Dei Gratia*, “rei pela graça de Deus”. Em troca

do conselho e das boas graças, Pepino doou à Igreja algumas terras capturadas em batalhas. Começa aí uma disputa de poder entre a Igreja e o Estado que leva a um avançado estágio de corrupção do papado no século X, quando a Santa Sé era cinicamente comprada e vendida.

Tal situação proporcionou o impulso para a Reforma Protestante em 1517 por Martinho Lutero. A reforma representava uma objeção à antiga Igreja Católica pervertida pela ganância dos papas e do clero. Mas, ironicamente, Lutero estava criando uma nova variação do cristianismo que preparava o terreno para a disseminação dos valores da busca do interesse próprio para toda a sociedade. A busca do interesse próprio deixou de ser pecado. Max Weber defende que a Reforma Protestante foi responsável pelo surgimento de alguns aspectos psicológicos que incentivaram certos grupos de homens a se dedicarem exclusivamente à busca racional da acumulação capitalista. Segundo Weber (1992), foi a partir do surgimento do Protestantismo que o trabalho cotidiano passou a ter significado religioso. A vocação para os protestantes era aceita como uma ordem divina a qual cada um deveria adaptar-se. O trabalho passou a ser entendido como a própria finalidade da vida. A falta de vontade de trabalhar era sintoma de ausência do estado de graça. Especialmente para os Calvinistas, a salvação era conseguida através da realização de “boas obras” coordenadas num sistema unificado para aumentar a glória de Deus sobre a terra. Ao contrário dos católicos, os protestantes não podiam ter seus pecados perdoados através do arrependimento e da penitência. O mundo dos protestantes era desprovido de qualquer tipo de misticismo e nenhum santo poderia realizar alguma mágica como meio de salvação. “A conduta moral do Homem médio foi, assim, despojada de seu caráter não planejado e assistemático, e sujeita, como um todo, a um método consistente” (Weber, 1992, p. 82). Na sua busca pela salvação, o homem passou a planejar racionalmente todos os aspectos de sua vida, de acordo com a vontade de Deus, e a realizar sua penitência, não no mundo espiritual, mas no mundo real e nas suas instituições, através da realização de obras. A oportunidade de obtenção de lucro passou a ser entendida como um chamamento divino; a recusa da escolha do caminho mais lucrativo significaria a recusa de um dos fins da vocação e, por consequência, a recusa de ser servo de Deus. “A riqueza, desta forma, é condenável eticamente, só na medida que constituir uma tentação para a vadiagem e para o

aproveitamento pecaminoso da vida. Mas, como o empreendimento de um dever vocacional, ela não é apenas moralmente permissível, como diretamente recomendada” (Weber, 1992, p.116).

A ostentação da riqueza em vestuário e bens de luxo eram igualmente condenáveis. Para Weber, é aí que está a origem do “espírito” do capitalismo. Uma concepção de vida que combina restrições ao consumo e procura de riqueza só poderiam levar a uma compulsão à poupança que deu origem à acumulação capitalista. E em função das restrições ao uso da riqueza, esta só poderia ser usada de forma produtiva como os investimentos de capital. Isso favoreceu o desenvolvimento de uma vida econômica racional burguesa, que tinha a consciência de estar na plena graça de Deus.

Além de possibilitar a concentração de capital para a acumulação capitalista, o protestantismo criou as condições psicológicas que legitimam a estrutura da nova sociedade de classes. De acordo com Martin-Baró (1985, p.216), o comportamento de uma pessoa é influenciado pela maneira como ela percebe a sua relação com o mundo. Existem pessoas que crêem que as conseqüências de sua conduta dependem fundamentalmente delas mesmas. Outras acreditam que as conseqüências de suas ações dependem de forças externas independentes de sua vontade. Distinguem-se, portanto, as pessoas que põe em si mesmas o controle dos reforços de sua conduta (controle interno), e as que o põe fora (controle externo). O controle interno constitui a expressão da ética protestante, e isso resulta ser muito conveniente para quem dispõe de poder social real, mas é potencialmente prejudicial para os que não tem esse poder. Os que gozam dos privilégios da vida humana pensam que isso se deve ao seu controle sobre a realidade, e os que se encontram em situação de miséria consideram que isso é causado por suas deficiências pessoais, e não por fatores externos. O controle interno resulta, portanto, num excelente mecanismo de controle social, uma justificação psicológica muito útil para o sistema estabelecido, já que oculta os mecanismos sociais de poder.

Do lado da Teoria do Estado, diversos pensadores contribuíram para a mudança nos valores da sociedade. Nicolau Maquiavel, com sua obra “O Príncipe”, publicada em 1532, estabelece as bases do Estado Moderno. Ele é considerado o fundador da ciência política moderna, da mesma forma que Smith é o fundador da Economia. Para

Maquiavel, a finalidade da política não é como diziam os gregos, romanos e cristãos, a justiça e o bem comum, mas a tomada e a manutenção do poder. O verdadeiro príncipe é aquele que sabe tomar e conservar o poder e que, para isso, jamais deve-se aliar aos grandes, pois estes são seus rivais e querem o poder para si. Ele deve aliar-se ao povo, que espera do governante a imposição de limites ao desejo de opressão e mando dos grandes. “A política não é a lógica racional da justiça e da ética, mas a lógica da força transformada em lógica do poder e da lei.” (Chaui, 1995, p.396). Com isso Maquiavel consegue emancipar o Estado da religião. As virtudes do governante para tomar e manter o poder não são as virtudes cristãs e as virtudes morais, mas a capacidade de usar a violência, a mentira, a astúcia, e a força. O príncipe deve ser respeitado e temido, mas não deve ser odiado. A lógica da política nada tem a ver com as virtudes éticas dos indivíduos em sua vida privada. O que poderia ser imoral do ponto de vista da ética privada pode ser uma virtude na política. Maquiavel inaugura a idéia de valores políticos medidos pela eficácia prática e pela utilidade social, afastados dos padrões que regulam a moralidade privada dos indivíduos.)

“Parece-me mais apropriado tomar as coisas como realmente são, do que por aquilo que delas se imagina (...) Porque como vivemos está muito distanciado de como deveríamos viver, aquele que abandona o que se faz pelo que deveria ser feito antes aprenderá a provocar sua própria ruína que sua preservação. Um homem que deseja fazer uma profissão de bondade em tudo deverá forçosamente encontrar a ruína entre tantos que não são bons. Conseqüentemente, é necessário para um príncipe, que deseja manter a si próprio, aprender como não ser bom e a usar esse conhecimento ou não usá-lo de acordo com a necessidade do caso (...) Porque, se considerarmos devidamente, descobriremos que algumas coisas que parecem virtudes, se fossem praticadas, levariam a nossa ruína, e outras que parecem vícios resultariam em nossa maior segurança e bem-estar”. (Maquiavel, apud Lux, 1990, p.111).

De acordo com Ramos (1989, p.59), os ensinamentos de Maquiavel deram, não só ao príncipe, mas também a todos os homens comuns, o direito de por de lado os padrões morais das boas ações, na perseguição dos interesses pessoais. Maquiavel é um dos primeiros pensadores modernos a compreender os padrões motivadores de uma sociedade de mercado.

Com a busca do interesse próprio legitimado pelas instituições religiosas e científicas da época, o mercado, antes restrito a um espaço físico delimitado, cujo acesso era permitido a poucas pessoas, começou a invadir outras esferas da vida humana

associada. No início o processo de mercantilização das relações sociais foi lento. Mas foi com a chegada da Revolução Industrial, a divisão do trabalho e o conseqüente progresso nos instrumentos de produção que o sistema social tradicional precisou ser intencionalmente desarticulado, e a obra de Smith foi fundamental para justificar esse rearranjo social. Polanyi mostra que máquinas complicadas são dispendiosas, e somente são rentáveis quando produzem grande quantidade de mercadorias. Para a introdução de máquinas seja possível, a venda das mercadorias deve ser garantida, da mesma forma como o suprimento de matérias-primas, para evitar a interrupção da produção. Ou seja, todos os fatores de produção precisam estar à venda, isto é, devem estar disponíveis, nas quantidades necessárias, para quem estiver disposto a pagar por eles. Caso contrário, a produção com o uso de máquinas especializadas se torna muito arriscada.

“A transformação implica numa mudança na motivação da ação por parte dos membros da sociedade: a motivação do lucro passa a substituir a motivação pela subsistência. Todas as transações se transformam em transações monetárias e estas, por sua vez, exigem que seja introduzido um meio de intercâmbio em cada articulação da vida industrial. Todas as rendas devem derivar da venda de alguma coisa e, qualquer que seja a verdadeira fonte de renda de uma pessoa, ela deve ser vista como resultante de uma venda” (Polanyi, 1980, p. 58).

A este sistema de mercado, onde os preços tem a liberdade de se auto-regularem, o autor denomina de economia de mercado.

Uma das conseqüências mais nefastas de uma economia de mercado é que a sociedade se transforma num acessório do mercado. Ao invés da economia estar embutida nas relações sociais, são as relações sociais que estão imbutidas no sistema econômico. A sociedade tem que ser modelada de maneira tal a permitir que o sistema funcione de acordo com suas próprias leis. Este é o significado da afirmação familiar de que uma economia de mercado só pode funcionar numa sociedade de mercado.

Para que a economia de mercado auto-regulável funcionasse perfeitamente era preciso que todas as mercadorias fossem produzidas para venda no mercado. Porém, elementos essenciais à indústria, como a terra, o trabalho e o dinheiro não são produzidos para venda. Cria-se, então, segundo Polanyi, um novo princípio organizador da sociedade: a ficção de que estes três elementos são mercadorias. O autor previu as terríveis conseqüências dessa ficção.

“Ao dispor da força de trabalho de um homem, o sistema disporá também, incidentalmente, da entidade física, psicológica e moral do homem ligado a essa etiqueta. Despojado da cobertura protetora das instituições culturais, os seres humanos sucumbiriam sob os efeitos do abandono social; morreriam vítimas de um agudo transtorno social, através do vício, da perversão, do crime e da fome. A natureza seria reduzida a seus elementos mínimos, conspurcadas as paisagens e arredores, poluídos os rios, a segurança militar ameaçada e destruído o poder de produzir alimentos e matérias-primas. Finalmente, a administração do poder de compra por parte do mercado liquidaria empresas periodicamente, pois as faltas e excessos de dinheiro seriam tão desastrosos para os negócios como as enchentes e secas nas sociedades primitivas” (Polanyi, 1980, p. 85).

O autor conclui que o progresso é feito à custa da desarticulação social, o que levou a sociedade, no século XIX, a se transformar num mero apêndice do sistema econômico.

O sistema capitalista cresceu a partir do interesse próprio, mas ele só funcionou relativamente bem enquanto o interesse próprio não esteve presente em todos os setores da sociedade. Como mostra Hobsbawn (1995, p.335) o capitalismo, mesmo construído em cima das operações do mercado, dependia de várias tendências que não tinham ligação intrínseca com os valores do mercado. O capitalismo dependia de muitos valores herdados do feudalismo, dependia do hábito do trabalho, da capacidade de adiar a satisfação imediata por um longo período, do orgulho da conquista, dos costumes de confiança mútua e de outras atitudes que não estavam implícitas na maximização racional das vantagens de alguém. O capitalismo dependia do hábito de obediência e lealdade, inclusive a lealdade entre os diretores de uma empresa. Lux dá inúmeros exemplos de como a excessiva especulação e o surgimento de diversos casos de corrupção e escândalos financeiros em determinados momentos levou o sistema capitalista a crises agudas como no caso da quebra do mercado financeiro em 1929.

Hobsbawn também percebe que o capitalismo, para funcionar perfeitamente, depende da existência de valores pré-capitalistas que permeiem as relações sociais.

“Como tomamos por certo o ar que respiramos, e que torna possíveis nossas atividades, também o capitalismo tomou como certa a atmosfera em que operava, e que herdara do passado. Só descobriu como ela fora essencial quando o ar começou a rarear. Em outras palavras, o capitalismo venceu porque não era apenas capitalista. Maximização e acumulação de lucros eram condições necessárias para seu sucesso, mas não suficientes. Foi a revolução cultural do último terço do século que começou a erodir as herdadas vantagens históricas do capitalismo e a demonstrar as dificuldades de operar sem elas.” (Hobsbawn, 1995, p.336).

A valorização do egoísmo e do interesse próprio foi fundamental para a acumulação capitalista e para o desenvolvimento da sociedade centrada no mercado. Da mesma forma, esses valores foram determinantes na maneira pela qual a produção material foi organizada. As organizações nada mais são do que processos coletivos funcionalmente racionalizados de busca do interesse próprio. Se por um lado a ciência econômica legitimou o conflito de interesses no ambiente social, por outro lado, a teoria administrativa criou as condições para a racionalização desse processo, tornando o diferencial de poder entre os segmentos da sociedade ainda mais amplo. Além disso, a disseminação de valores egoístas foi ampliando uma percepção de ser humano como sendo um ser intrinsecamente egoísta e preocupado unicamente com suas necessidades materiais. Tal percepção teve graves reflexos sobre as organizações, como será visto no próximo capítulo.

4. OS VALORES DA SOCIEDADE DE MERCADO E AS ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS:

O desenvolvimento de uma sociedade de mercado que se sustenta na busca do interesse próprio em detrimento do bem comum e da virtude trouxe como consequência a soberania da racionalidade funcional sobre a substancial. A racionalidade do cálculo tornou-se o elemento orientador da grande maioria das instituições da sociedade moderna. Nas sociedades centradas no mercado, a escassez dos meios se transformou num princípio formal para a organização da produção. Uma vez que os meios são escassos, é preciso otimizar seu fornecimento. As organizações formais de natureza econômica prestam-se perfeitamente para este objetivo, pois são fundadas na racionalidade do cálculo, e dessa forma constituem sistemas projetados, criados deliberadamente para a maximização dos recursos.

“Weber compreendeu que a sociedade moderna é sem paralelo na medida em que nela a organização formal (burocracia) se tornou um modelo social fundamental, e sua racionalidade calculista imanente passou a ser o padrão dominante de racionalidade para a existência humana. Graças a essa circunstância, a sociedade moderna merece a rotulação de sociedade organizacional, como tem sido apropriadamente chamada” (Ramos, 1989, p.125).

Para Ramos, a experiência de uma vida humana associada, ordenada pelos processos auto-reguladores do mercado trouxe como consequência a maximização das capacidades humanas de produção. Mas o preço pago foi muito alto. Embora o

indivíduo tenha conseguido uma melhora material, perdeu o seu senso pessoal de auto-orientação. Considerando que a organização burocrática é o melhor sistema social para a otimização da produção e distribuição de bens escassos, e que a burocracia tem seu desempenho maximizado quando os homens são “desumanizados”, a sociedade de mercado só poderá funcionar de maneira eficaz se o desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho tiver um caráter impessoal. Um empregado, para ser eficiente, deve interpretar um papel projetado artificialmente; ele deve-se adaptar acriticamente a uma realidade fabricada. “Cedendo a influências projetadas, a maioria das pessoas perde a capacidade de distinguir entre o fabricado e o real e, em vez disso, aprende a reprimir padrões substantivos de racionalidade, beleza e moralidade, inerentes ao senso comum” (Ramos, 1989, p. 114).

4.1 Síndrome Comportamentalista:

Como já observamos anteriormente, existem autores que fazem uma distinção entre comportamento e ação. O comportamento é uma forma de conduta baseada na racionalidade funcional, ou seja, no cálculo utilitário de conseqüências, e por isso, desprovida de conteúdo ético. O comportamento é uma característica que o ser humano tem em comum com os animais. Já a ação é uma característica exclusivamente humana. É uma atividade baseada no uso da razão substantiva, onde os seres humanos são levados a tomar decisões e a fazer escolhas orientadas por princípios éticos.

De acordo com Ramos (1989, p. 51), os fundamentos psicológicos da teoria de organização tradicional são permeados por uma síndrome comportamentalista. Esta síndrome surgiu como conseqüência do gigantesco esforço histórico, iniciado por Maquiavel e depois aperfeiçoado com a introdução da ciência econômica por Smith, para modelar toda uma ordem social de acordo com critérios de economicidade.

A palavra “comportamento” apresenta um caráter pejorativo pois significa estar em conformidade com ordens e costumes ditados por conveniências exteriores. O comportamento deveria ser uma conduta típica dos animais, e o ser humano deveria se

valer do comportamento em atividades restritas (como no labor e no trabalho de H. Arendt), mas não é o que ocorre atualmente. Os seres humanos, que em tempos pré-capitalistas viviam em comunidades onde um senso comum substantivo determinava o curso de suas ações, hoje estão organizados em sistemas sociais que os pressionam a se comportarem de acordo com padrões preestabelecidos.

A síndrome comportamentalista que permeia a ciência social estabelecida equipara a natureza humana às características das sociedades de mercado, ou seja, ela parte do pressuposto de que o ser humano naturalmente se comporta (como os animais), e trata de criar instrumentos para socializar, ajustar e aculturar o indivíduo às exigências do mercado como se essa fosse a única maneira certa de se estruturar uma sociedade.

Ramos relaciona quatro traços principais da síndrome comportamentalista: (1) fluidez da individualidade; (2) perspectivismo; (3) formalismo e (4) operacionalismo.

As sociedades primitivas sempre dispunham de raízes meta-históricas e metassociais que, embora não vistas, afetavam continuamente o universo dando significado ao curso dos acontecimentos. Na sociedade de mercado a fluidez da individualidade é determinada pela falta dessas raízes meta-históricas e metassociais. Os negócios cotidianos do mundo não são determinados segundo um paradigma de ordem cósmica. Segundo Ramos, com esse vácuo o indivíduo não dispõe de piso firme para que a sua identidade se desenvolva.

“Ele é, antes, compelido a enfrentar processos e mudanças que constituem derivativos de um movimento auto-induzido e indefinido do agregado social. O homem moderno é o tolo enganado por uma fé mal colocada. (...) Sem dispor de raízes meta-históricas e metassociais, a mente leiga moderna transpôs, mais do que eliminou, seus artigos de fé: agora ela acredita na mão invisível da sociedade.” (Ramos, 1989, p. 55).

Essa fluidez da individualidade cria um sentimento de transitoriedade das coisas, permanente e sem propósito que, segundo Ramos, é determinado pela interiorização acrítica das próprias características das relações sociais na sociedade de mercado, pois nessa sociedade o contato humano é definido apenas como um precário contrato entre indivíduos que maximizam a utilidade na busca da felicidade pessoal.

O perspectivismo é outra característica de uma sociedade de comportados. Nem todos os comportamentos são bem vistos numa sociedade de mercado. Para comportar-

se bem, e com isso ser bem aceito, o indivíduo é levado a dirigir sua conduta com base em conveniências exteriores. Isto é, para adequar-se às exigências da sociedade a pessoa passa a orientar o seu comportamento de acordo com a perspectiva de outros; de acordo com o que os outros esperam dele. Ele deixa de ser auto-determinado.

O formalismo diz respeito a um traço normal da vida cotidiana na sociedade atual, onde a observância a regras de boa conduta substitui a preocupação pelos padrões éticos substantivos. Num mundo de relativismo moral, o indivíduo sente-se alienado da realidade, e como não encontra uma base de valores substanciais, acaba por substituí-los por tipos formalistas de comportamento, ou seja, sujeita-se a regras externas consideradas educadas e “politicamente corretas”.

“O comportamento é uma manifestação do maneirismo e é inteiramente capturado pelos critérios incidentais da arena pública. Seu significado exaure-se em sua aparência perante os outros. Sua recompensa está no próprio reconhecimento como adequado, correto, justo. Seu sujeito não é uma individualidade consistente, mas uma caricatura fluida, pronta a desempenhar papéis convenientes.” (Ramos, 1989, p.59).

O formalismo fica evidente na distinção que Henri Bergson (1993, p. 147) faz entre a polidez das maneiras e a polidez do espírito. A polidez das maneiras é uma determinada arte de demonstrar a cada pessoa, pela sua atitude e pelas suas palavras, a estima e a consideração às quais ela tem direito. Na verdade a polidez das maneiras trata de um conjunto de regras padronizadas de boa conduta social, e assim sendo, impedem a expressão da individualidade. Já a polidez do espírito representa o conjunto de disposições particulares que um indivíduo herdou da natureza, e dos hábitos que deve à educação que recebeu, à profissão que exerce e ao espaço que ocupa no mundo. Todos esses hábitos diferem de pessoa para pessoa e dão à personalidade a sua forma e sua cor. Esse é o tipo de polidez comprometido com valores substantivos e com a expressão da singularidade humana. Mas a sociedade de mercado tem recompensado muito mais o uso da polidez das maneiras em detrimento da polidez do espírito. Com isso, temos relações sociais entre pessoas muito bem educadas, que usam essa fachada de boas maneiras para esconder a pobreza de seu espírito destruído pelo utilitarismo do mercado.

Uma quarta característica da síndrome comportamentalista apresentada por Ramos é o operacionalismo. O operacionalismo é a pressuposição, por parte dos

cientistas sociais, de que apenas as normas inerentes ao método de uma ciência natural de características matemáticas são adequadas para a validação e a verificação do conhecimento. “Esta é uma das razões pelas quais, nos meios operacionalistas, a palavra metafísica é carregada de conotações pejorativas. Dizer que uma afirmação é metafísica equivale a descartá-la por não ter sentido.” (Ramos, 1989, p.63). O operacionalismo é permeado por uma orientação controladora do mundo e reflete a visão do universo da física clássica. Pelo fato do aparelho conceitual dos operacionalistas ser derivado da matemática, eles levam em consideração apenas os aspectos que podem ter expressão quantitativa, descartando como produto da imaginação, qualquer aspecto qualitativo de um fenômeno. Para Ramos um operacionalista clássico foi Hobbes.

“Hobbes afirmaria que a ciência social é, necessariamente, física social de determinado tipo, e que o problema da ordem nos negócios humanos só admite uma solução mecânica. (...) o planejamento de uma boa sociedade equivale ao planejamento de um sistema mecânico, em que os indivíduos são engranados, por instigações exteriores, para suportar as regras de conduta necessárias para a manutenção da estabilidade desse sistema.” (Ramos, 1989, p.64).

O operacionalismo parte do pressuposto de que tudo que é útil é verdadeiro, mas não percebe que a utilidade é éticamente ambígua, e com isso, legitima o que é útil à sociedade de mercado para que esta controle os seres humanos que dela fazem parte.

4.2 Colocação Inapropriada de Conceitos:

A teoria da Administração, por ser receptiva a influências das mais variadas disciplinas, por vezes utiliza conceitos de forma deslocada. Conceitos que se aplicam a determinadas ciências são apropriados pela administração e utilizados em contextos completamente diferentes onde não fazer qualquer sentido.

Um exemplo de conceito inapropriadamente utilizado pelos teóricos da administração e distorcido pela síndrome comportamentalista é o de “sanidade organizacional”. Criado por Warren Bennis (apud Ramos, 1989, p. 76) este conceito é uma extrapolação mecânica de um atributo que pode ser pertinente à vida individual, mas não à natureza da organização formal. Esse conceito de sanidade organizacional

pressupõe a existência de uma mente coletiva ou organizacional, o que não pode ser concebido pela ciência social contemporânea. Ramos afirma que a sanidade organizacional não é uma categoria científica, mas um instrumento ideológico disfarçado, relacionado à psicologia do ajustamento e dirigido à total inclusão do indivíduo no contexto da organização que, quando usado por consultores e administradores pode levar à sufocação da energia psicológica do indivíduo.

“Em suas intervenções, esses especialistas pretendem, confessadamente, integrar o indivíduo e a organização. Isso constitui, na verdade, um esforço sinistro, que só pode ser levado a cabo às expensas da dimensão substantiva das pessoas. O tipo de psicologia que fundamenta a prática de tais consultores integracionistas é apoiado numa errada compreensão da natureza da socialização e do próprio fenômeno organizacional. É um tipo de psicologia motivacional, que pressupõe que a síndrome behaviorista, inerente à sociedade centrada no mercado, é equivalente à natureza humana em seu conjunto. A motivação entendida dessa maneira torna-se equivalente ao controle e à repressão da energia psíquica do indivíduo.” (Ramos, 1989, p.79).

Essa colocação inapropriada de conceitos é decorrente da excessiva preocupação com a utilização de critérios econômicos no contexto organizacional e está a tal ponto impregnada na atual literatura de administração que Ramos chega a compará-la à torre de Babel (1989, p.81). Os teóricos administrativos que pretendem integrar o indivíduo à organização possuem uma compreensão limitada da natureza humana. Ao perceberem o ser humano como um homem reativo, isto é, portador apenas de uma dimensão física e social, consideram que conceitos como o de auto-realização e desenvolvimento pessoal são passíveis de se realizarem nos ambientes utilitariamente orientados como é o caso das organizações formais. Os teóricos clássicos, como Taylor e Fayol, podem ser criticados pela superficialidade teórica com que encaravam o ser humano e a maneira pela qual ele era incluído na organização. Mas pelo menos eles têm o mérito de terem percebido que as organizações formais não constituem o cenário apropriado para a desalienação e para a auto-realização. O mesmo não pode ser dito dos teóricos integracionistas e “humanistas”.

4.3 Alienação - a Unidimensionalização do Homem:

O termo “alienação” é outro caso de conceito inapropriadamente utilizado pelos teóricos da administração. No contexto econômico, nas visões de Marx e Hegel, a alienação é decorrente da propriedade privada dos meios de produção, onde o trabalhador não é o proprietário dos frutos do seu trabalho, sendo forçado a vender a sua força de trabalho em troca de um salário para poder sobreviver. O termo alienação significa que o trabalhador é alienado dos resultados do seu trabalho, ou seja, do valor total do fruto do seu trabalho, apenas uma pequena parte lhe é devolvida em forma de salário. A outra parte é apropriada (ou roubada, na visão de Marx) pelo proprietário dos meios de produção sob a forma de “mais-valia”, que atualmente é mais conhecida pelo nome de lucro. Todo esse processo se dá sem que o trabalhador o perceba. Seus atos se convertem numa força estranha, situada acima dele e contra ele (mas que sem ele não existiria, pois a própria alienação do trabalhador legitima a sua exploração), em vez de governada por ele. A alienação é, portanto, inerente ao sistema de mercado, sendo impossível a desalienação dentro do contexto organizacional numa sociedade capitalista. Na visão de Marx, a alienação só poderia ser eliminada através de uma total transformação do sistema social no mundo inteiro onde um dos fundamentos seria a eliminação da propriedade privada dos meios de produção. Tal transformação só poderia ser deflagrada através da tomada de consciência do processo de alienação e da consequente união das classes trabalhadoras de todo o mundo para a derrubada do mundo capitalista e a instauração de uma sociedade comunista.

Na interpretação de muitas teorias administrativas influenciadas pela síndrome comportamentalista, a alienação é considerada como sendo equivalente a um descontentamento com as condições de trabalho. Ao encarar a alienação desta maneira, muitos especialistas em administração acreditam que podem avaliá-la em termos de resultados tais como taxas de despesas gerais, custos operacionais, economia anual e índices de segurança no trabalho. Muitos manuais de administração afirmam que é possível reduzir a alienação com a adoção de determinados tipos de tecnologias. Para Ramos, esta é uma visão ingênua do conceito de alienação.

O conceito de alienação tem um componente psicológico. Em muitos casos a palavra alienação é usada para designar uma pessoa psiquicamente desequilibrada, perturbada, insana. Mesmo no conceito de Marx esse componente existe, pois o trabalhador não percebe com clareza o processo pelo qual é explorado e acaba por acomodar-se e ajustar-se ao sistema. O trabalhador perde a sua identidade pois é forçado a vender a sua força de trabalho e com isso perde a sua capacidade de se auto-sustentar.

O homem alienado não se sente portador ativo de seus poderes e riquezas, mas como uma coisa empobrecida que depende de poderes exteriores a ele, nos quais projetou sua substância vital. Ele não se sente como criador dos mecanismos que se movem à sua volta; não se visualiza como senhor de si próprio e como centro de suas atividades; lamenta-se por todo este estado de coisas mas adapta-se com relativa facilidade ao *status quo* vigente.

“Alienar-se significa tornar-se outro. É a cisão fundamental do homem. Pela alienação o homem torna-se estranho a si mesmo, fecha-se, separa-se do seu próprio ser. Torna-se outro em relação à sua identidade. Desapropria-se. Já não coincide mais com o seu ser e, em vez de conciliação, temos dissociação. Pela alienação, o homem não realiza a sua identidade, mas projeta-se num mundo ilusório e abstrato que acaba sendo um substituto daquilo que deveria ser em si mesmo. A alienação obriga o homem a entregar a sua realidade e a criar entidades falsas fora de si, como uma espécie de compensação. O homem alienado não se encontra, mas encontra formas ou produtos que lhe tomam o lugar e lhe mostram agressividade.” (Arduini, apud. Dantas, 1988, p.34).

Para Dantas (1988, p.35) o processo de alienação se realiza de duas maneiras fundamentais: pelo trabalho e pela educação. Como o homem moderno é forçado a trabalhar, a alienação assume uma forma ativa. O trabalho é a principal e fundamental forma de alienação. A educação é uma forma passiva de alienação, pois o homem é educado para aceitar o trabalho como forma natural da existência em sociedade e não como uma forma histórica e circunstancial. Cada um desses processos atua conjuntamente, cada um reforçando e legitimando o outro, obrigando o homem a se desumanizar e aceitar o trabalho como única condição para subsistir.

Na sociedade de mercado o ser humano produz não pelo valor de uso do produto do seu trabalho, mas pelo seu valor de troca. Ele não produz um bem para consumo próprio, mas uma mercadoria para ser vendida no mercado, e com o produto da venda irá comprar os bens necessários à sua subsistência. Nesse processo, ele mesmo se

transforma em mercadoria na medida em que vende a sua força de trabalho dentro de um mercado de trabalho em troca de um salário. O homem passa a ter necessidade expressa de se entregar, de depender, de se vender a outro para que possa garantir a sua sobrevivência. E nos modernos sistemas produtivos, o homem transforma-se num apêndice da máquina, onde o ritmo e a seqüência do trabalho é determinado não por ele, mas pela máquina. Cada vez mais o ser humano é dispensado até de pensar, ficando incumbido de vigiar a máquina para observar se tudo funciona corretamente. O trabalhador passa a ser útil apenas quando algo sai errado, e quanto mais modernas as máquinas se tornam, menor é a probabilidade de algo dar errado.

Mas a alienação no trabalho não seria possível se todo o sistema social não estivesse preparado para amoldar o ser humano, desde a mais tenra idade, às exigências utilitárias do mercado. A grande maioria das instituições sociais como igrejas, escolas, leis, etc, estão estruturadas de tal forma que nos educam a perceber o processo de despersonalização do ser humano no trabalho como sendo a coisa mais normal do mundo. Nosso raciocínio e nossa percepção estão condicionados por uma série de conceitos *a priori* e irracionais, que como as viseiras de um burro, nos obrigam a olhar numa direção só.

“As convenções tornam-se lei e o homem rotiniza-se. Depois de entrar nessa engrenagem, dificilmente sai. A conformidade designa hábitos e costumes, maneiras de vestir e falar, etc., ou seja: como fazer o que todos fazem. Em consequência, o homem o pensa: ‘Devo adaptar-me, não ser diferente, não sobressair. E quando eventualmente me modificar, devo fazê-lo de acordo com as modificações do tipo padrão. Oportunamente alguém me há de ordenar essa mudança e, então, com maior ou menor relutância, eu mudarei. Já não mais me interessa se está certo ou errado mas, isso sim, se sou ou não sou diferente do grupo a que pertença ou da maioria.’” (Dantas, 1988, p.39).

A alienação é necessária para a manutenção da sociedade de mercado. A lógica que se oculta por trás da racionalidade iluminista é uma lógica da dominação e da opressão (Harvey, 1994, p.24). Sem a alienação de grandes massas da sociedade, a razão funcional que permeia as relações de mercado não seriam legitimadas. O conformismo é útil ao sistema e o inconformismo inútil, principalmente quando acarreta desvantagens econômicas e políticas tangíveis e ameaça o funcionamento suave do todo.

Como mostra Marcuse (1982), a alienação na sociedade moderna tem assumido o aspecto de um padrão de vida crescente. Ao escrever a sua obra *A Ideologia da Sociedade Industrial — O Homem Unidimensional* em 1964 (1ª edição americana), o capitalismo estava atravessando uma fase de franco crescimento, e o mercado ainda não tinha atingido um ponto de rendimentos decrescentes em termos de bem-estar humano. Na época, o desemprego e os problemas ambientais que tanto assolam o capitalismo em sua fase atual ainda não tinham atingido dimensões suficientemente grandes para por em questão a validade do sistema. Naquelas condições parecia não haver razão alguma para se criticar a organização social que criava condições materiais de vida crescentes. Qualquer argumento contra a sociedade de mercado era visto como um devaneio desligado da realidade. Marcuse percebeu que a falta de crítica a essa sociedade era decorrente do elevado controle que ela tinha sobre os seus membros.

Quanto mais funcionalmente racional for uma sociedade, maior é o controle que ela tem sobre o indivíduo, e mais difícil se torna a conquista da verdadeira liberdade. A sociedade industrial desenvolve necessidades que perpetuam uma condição de servidão e sufoca as necessidades que exigem a libertação.

“Quanto mais racional, produtiva, técnica e total se torna a administração repressiva da sociedade, tanto mais inimagináveis se tornam os modos e os meios pelos quais os indivíduos administrados poderão romper sua servidão e conquistar sua própria libertação. (...) Toda libertação depende da consciência de servidão e o surgimento dessa consciência é sempre impedido pela predominância de necessidades e satisfações que se tornam, em grande proporção, do próprio indivíduo. (...) A particularidade distintiva da sociedade industrial desenvolvida é a sufocação das necessidades que exigem libertação — libertação também do que é tolerável, e compensador e confortável — enquanto mantém e absolve o poder destrutivo e a função repressiva da sociedade afluyente.” (Marcuse, 1982, p. 28)

A maneira pela qual a sociedade de mercado controlava seus membros era através da criação de necessidades ilusórias e da conseqüente satisfação das mesmas pela crescente produção material. Para que os princípios de seu funcionamento permaneçam inquestionados, a sociedade de mercado criou muitas necessidades falsas e as impôs aos indivíduos. Embora a satisfação dessas necessidades possa ser muito agradável, Marcuse considera que muitas delas não sejam verdadeiras pois colaboram para perpetuar a labuta, a agressividade, a miséria e a injustiça. Embora se afirme que há liberdade na sociedade de mercado, ela de nada serve se usada como um instrumento de dominação.

O que é decisivo na determinação do grau de liberdade do ser humano não é o alcance da escolha aberta ao indivíduo, mas o que pode ser escolhido e o que é escolhido pelo indivíduo. Na sociedade de mercado, escolhas que inviabilizem o sistema são proibidas. “A livre escolha entre ampla variedade de mercadorias não significa liberdade se esses serviços e mercadorias sustentam os controles sociais sobre uma vida de labuta e temor — isto é, se sustentam alienação.” (Marcuse, 1982, p.28)

As necessidades verdadeiras, que tem direito indiscutível à satisfação são as necessidades vitais (alimento, roupa, teto). A satisfação dessas necessidades é o pré-requisito da satisfação de necessidades mais elevadas, “sublimadas e não-sublimadas” (Marcuse, 1982, p. 27). Mas as necessidades consideradas prioritárias são diferentes de sociedade para sociedade, e são diferentes em diferentes períodos históricos. (Só os indivíduos podem decidir quais necessidades são verdadeiras e quais são falsas, contudo, os indivíduos doutrinados e manipulados pela sociedade contemporânea não tem condição de realizar um julgamento isento, ficando à mercê da razão funcional do mercado.

Nos primórdios da sociedade de mercado a introdução da tecnologia no processo produtivo e a sujeição da população à divisão social do trabalho foi sempre acompanhado de formas óbvias de compulsão como a perda dos meios de sustento, a polícia, as forças armadas. As pessoas eram visivelmente forçadas a adotar a lógica do mercado. Hoje a socialização ao mercado se dá de uma forma mais velada. Como mostra Marcuse, atualmente os controles tecnológicos parecem ser a própria personificação da Razão para o bem de todos os grupos e interesses sociais — a tal ponto que toda a contradição parece irracional e toda ação contrária parece impossível. As forças históricas que em períodos anteriores da sociedade industrial representariam a possibilidade de romper com o mercado para a formação de novas formas de existência humana associada aparentemente desapareceram na sociedade contemporânea. Na verdade as forças continuam atuando, mas de forma tão disfarçada e entre pessoas tão alienadas que qualquer negativa intelectual e emocional de prosseguir parece neurótica e impotente.

O controle social sobre o indivíduo é tão eficiente que este se acha completamente identificado com a sua sociedade em função de múltiplos processos de introjeção. A sua capacidade de agir com base numa razão substantiva (e com isso ter uma visão crítica da sociedade) é desbastada por uma gerência e organização complicada e científica.

“A produção e a distribuição em massa reivindicam o indivíduo inteiro e a psicologia industrial deixou de há muito de limitar-se à fábrica. Os múltiplos processos de introjeção parecem ossificados em reações quase mecânicas. O resultado não é o ajustamento, mas a *mimese*; uma identificação imediata do indivíduo com a sua sociedade e, através dela, com a sociedade em seu todo. (...) Neste processo, a dimensão interior da mente, na qual a oposição ao *status quo* pode criar raízes é desbastada. A perda dessa dimensão, na qual o poder de pensamento negativo — o poder crítico da Razão — está à vontade, é a contrapartida ideológica do próprio processo material no qual a sociedade industrial desenvolvida silencia e reconcilia a oposição. (...) A eficiência do sistema embota o reconhecimento individual de que ela não contém fato algum que não comunique o poder repressivo do todo. Se os indivíduos se encontram nas coisas que moldam a vida deles, não o fazem ditando, mas aceitando a lei das coisas — não a lei da Física, mas a lei da sociedade.” (Marcuse, 1982, p. 31)

A ideologia da sociedade industrial é muito mais forte que a das sociedades anteriores pois essa ideologia está presente nas atividades do dia-a-dia. A doutrinação da sociedade de mercado, pela distribuição de bens e serviços à um número maior de indivíduos e classes sociais, deixa de ser publicidade e passa a adotar a forma de um “estilo de vida”, mais especificamente “*the american way of life*”. E esse estilo de vida milita contra uma transformação qualitativa da sociedade. Por isso, de acordo com Marcuse, surge um padrão de pensamento e comportamento unidimensionais, onde as idéias, objetivos e aspirações que transcendem ao mercado são repelidos e redefinidos em função da racionalidade funcional e da extensão quantitativa do sistema.

4.4 Política Cognitiva:

Além da utilização inapropriada de conceitos de outras ciências, a ciência da organização também é vítima do que Ramos chama da Política Cognitiva (1989, p.86). Embora todos saibam o significado de expressões como *política do petróleo*, *política de*

transporte, política econômica, política industrial, etc, o significado da expressão política cognitiva não é evidente e merece uma maior explicação. Poderíamos chamar a política cognitiva de política da cognição ou política do conhecimento. Fazendo uma analogia simples, se a política econômica é o processo de interferência dos agentes de política econômica (órgãos do Estado, Ministério da Fazenda, Banco Central, etc) sobre o sistema econômico, por meio de instrumentos de política econômica (política fiscal, cambial, de incentivos, etc), para o atingimento de determinados objetivos (crescimento econômico, distribuição de renda, geração de empregos, etc), política cognitiva poderia ser definida, de forma simples, como o processo de interferência de determinados agentes (não claramente identificáveis) sobre o conhecimento, ou sobre a percepção que as pessoas tem da realidade, para o atingimento de determinados objetivos, como por exemplo, a legitimação de uma realidade espúria e imoral. “Política cognitiva, para oferecer uma definição preliminar, consiste no uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção.” (Ramos, 1989, p.87).

A expressão política cognitiva tem um aspecto obscuro pois é exatamente essa a sua função: disfarçar o movimento real da sociedade de mercado; obscurecer o óbvio, ou seja, o caráter alienante da sociedade de mercado; a perspectiva unidimensional de vida humana associada centrada nas relações de mercado. Não há nenhum interesse por parte de seus praticantes em torná-lo mais claro. Se os agentes de política cognitiva admitissem a intencionalidade das atividades que realizam, enfrentariam graves questões éticas e seus atos perderiam em poder e eficácia.

A política cognitiva preenche o vazio provocado pela alienação. Uma pessoa alienada perde sua capacidade de pensar e perceber criticamente a realidade, e por isso está sujeita a aceitar qualquer tipo de crença relativamente bem elaborada. A política cognitiva cumpre esse papel de elaborar novas crenças por meio da retórica. “A retórica constitui uma técnica para adular a multidão e a ser usada perante aqueles que não tem o hábito de pensar, uma vez que o retórico sofisticado não pode ser convincente entre os que possuem sabedoria.” (Ramos, 1989, p. 87). Nas sociedades pré-industriais, o mercado era limitado a um espaço físico restrito, de acesso limitado, onde a entrada de mulheres e

crianças era proibida para evitar que as práticas da política cognitiva e a linguagem enganadora nele utilizada “vazasse” para as demais esferas da vida social. Mas hoje, a política cognitiva contamina praticamente todas as relações humanas, distorcendo a percepção das práticas desumanizantes do mercado.

A não investigação da política cognitiva leva à aceitação ingênua dos pressupostos da sociedade de mercado. O conjunto de regras epistemológicas inerentes à estrutura política predominante nas sociedades industriais desenvolvidas são absorvidas sem nenhuma crítica pelo cidadão comum. A política cognitiva se aproveita da alienação da sociedade e colabora para perpetuá-la. Segundo Ramos (1989, p.91) os agentes mais conscientes de política cognitiva estão nas atividades de comunicação e publicidade. Mas ela está presente em praticamente todas as estruturas organizacionais formais, embora em algumas delas esse processo se dê de forma mais ou menos inconsciente.

“Além disso, as atuais organizações típicas da sociedade de mercado são, necessariamente, falsas e mentirosas. Estão fadadas a enganar ao mesmo tempo seus membros e seus clientes, induzindo-os, no nível micro, não apenas a aceitar como desejável aquilo que produzem, mas também, no nível macro, a creditar que existem e funcionam por um interesse vital da sociedade como um todo. Hoje em dia as organizações desempenham um papel ativo e sem precedentes no processo de socialização do indivíduo, tentam transformar-se *na sociedade*.” (grifo no original) (Ramos, 1989, p.92)

Em função da política cognitiva, as relações de mercado acabaram adquirindo o caráter de um paradigma (Kuhn), ou seja, os padrões do mercado passaram a ser considerados como os únicos corretos e foram estendidos às demais relações sociais, moldando pensamentos, linguagens e ações. A ciência organizacional não percebe, ou não quer perceber, a influência da política cognitiva, o que leva a uma visão limitada da natureza humana. Com essa visão paroquial ela é incapaz de entender e superar os processos alienantes presentes nos ambientes organizacionais, bem como nos sociais. Embora a Teoria administrativa baseada numa visão limitada de natureza humana tenha funcionado relativamente bem durante três quartos deste século, ela já está dando sinais de não atender às exigências sociais e organizacionais deste fim de século. Questões como desemprego, poluição ambiental, inflação, concorrência globalizada, flexibilidade (o que exige pessoas criativas ao invés de alienadas) não estão sendo suficientemente bem resolvidas, prejudicando a legitimidade das organizações como as conhecemos.

4.5 Visão Limitada de Natureza Humana:

A falta de visão crítica das ciências organizacionais tem levado alguns autores a afirmar que pontos fundamentais da vida intersubjetiva, como o amor, a auto-realização, a confiança básica, a franqueza, a desalienação, e a autenticidade, podem ser trazidos para o âmbito da organização burocrática convencional, o que é impossível. Pelo fato de ser uma vítima da política cognitiva, as ciências organizacionais não percebem a multidimensionalidade humana.

Como já foi vimos, o ser humano é um ser multidimensional, ou seja, possui uma dimensão política, uma social, e uma física. Para Ramos (1984), a auto-realização só pode ser atingida na dimensão política, pois ela é desprovida de condicionamentos e imposições externas. Somente nesta dimensão que o ser humano tem condições de agir, ao invés de se comportar. Ramos demonstra, através de seus modelos de homem, que a teoria administrativa tem negligenciado a multidimensionalidade humana. A escola Taylorista considerava apenas a dimensão física do homem. Este é o chamado “homem operacional” de Ramos, caracterizado por ser passivo, programável, calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas, indiferente a valores externos, e passível de ser ajustado aos imperativos da maximização da produção. Com o surgimento da escola de relações humanas, a dimensão social do homem passou a ser considerada. Com o “homem reativo”, desenvolveu-se uma visão mais sofisticada das motivações humanas, onde os valores, sentimentos e atitudes são levados em consideração. Mas a teoria administrativa usa esses conhecimentos e a sua habilidade com relações humanas para ajustar os indivíduos aos objetivos da organização e ao contexto de trabalho, reforçando comportamentos.

Nenhuma escola administrativa levou em consideração, até o momento, a dimensão política do ser-humano. Por isso Ramos afirma que é espúria a atual união entre a teoria da organização econômica com a teoria da personalidade. Sua crítica se dirige aos teóricos humanistas que consideram ser possível a auto-realização em

ambientes planejados, onde a dimensão política do homem é esquecida.) À concepção multidimensional de ser humano, Ramos denomina de “homem parentético”. O homem parentético possui uma consciência crítica altamente desenvolvida e é eticamente comprometido com os valores da razão substancial (Mannheim). O ser parentético procura um significado para sua vida, busca retirar satisfação do ambiente e não aceita padrões de desempenho acriticamente, embora possa ser um grande empreendedor quando se envolve com tarefas criativas.) (Segundo Ramos, muitos dos problemas organizacionais são decorrentes de uma visão parcial do ser-humano, o que impossibilita as burocracias de atenderem às reais necessidades de um ser multidimensional. A desconsideração da dimensão política do homem pelas organizações o impedem de agir, tolhendo-lhe a criatividade e a oportunidade do exercício da razão e levando-o à auto-alienação. Em tal ambiente, a auto-realização torna-se impossível.)

Outros autores também alertam para os efeitos da alienação e da política cognitiva. Para Peter Berger, a sociedade de mercado está enfrentando uma situação paradoxal. O autor classificou o trabalho em três categorias: o primeiro tipo de trabalho é aquele que permite a auto-identificação e auto-realização; o terceiro tipo é uma ameaça à auto-identificação, uma opressão. Entre os dois pólos está um trabalho que não oprime, mas também não permite a realização. É um tipo de trabalho que não impõe sanções físicas, mas é completamente desprovido de sentido. Segundo Berger, este segundo tipo de trabalho vem crescendo com o avanço da industrialização e burocratização. Por outro lado, a valorização do trabalho, do ponto de vista ético, ainda é muito forte na sociedade. A expressão popular, “o trabalho dignifica o homem”, mostra quão forte é a ideologia de trabalho que cria no indivíduo a expectativa de que ele deve achar seu trabalho significativo e que ele deve ter satisfação nele. A política cognitiva convence as pessoas a se ajustarem a uma sociedade alienante e concentradora de renda que tem cada vez menos capacidade de sustentar todos os seus integrantes.

“A sociedade contemporânea faz muito pouco para preparar seus membros para atividades sem sentido, mesmo que estas sejam, ao mesmo tempo, sem sofrimento. Ao contrário, ela os impregna de uma expectativa generalizada de uma realização ainda mais plena de significado em tudo o que eles fazem. É uma pena que esta expectativa precise então ser levada a cabo num mundo no qual tenha muito pouca chance de ser alcançada” (Berger, 1983, p.16).

Carbone (1991, p. 89) afirma que o uso indiscriminado da racionalidade funcional na organização traz inúmeras disfunções para a empresa, entre elas o autoritarismo. Segundo o autor, a prática autocrática irá excluir, inibir e, principalmente, sujeitar o indivíduo à realidade circunstancial em que está inserido. “Esse é o caminho mais simples para o desenvolvimento de pessoas alienadas, ou seja, de indivíduos excluídos, privados dos meios de decisão, que não podem determinar o curso dos acontecimentos conforme desejam” (Carbone, 1991, p. 98). Além da alienação dos indivíduos, o autoritarismo acaba obstruindo os canais de comunicação. Como consequência, limita-se o livre exercício da criatividade, da flexibilidade, do diálogo e da crítica construtiva, fatores fundamentais para o sucesso de uma empresa.

No mundo da racionalidade funcional, o ser humano é convencido de que pode atingir a auto-realização em ambientes formalmente planejados. E a desumanização realizada no ambiente de trabalho acaba sendo transferida para outras esferas da vida do indivíduo. O seu ajustamento e a sua lealdade à organização o impede de realizar julgamentos éticos e críticos tanto dentro como fora da empresa.

“É precisamente esse tipo de injustificada lealdade do empregado às organizações que, finalmente, as transforma em agências de corrupção moral, induzindo os indivíduos, por exemplo, a aceitarem os horrores nazistas como fatos normais da vida do Estado, ou a se permitirem violações da lei, tais como aquelas em que o presidente Nixon e seus auxiliares foram apanhados, durante o caso Watergate” (Ramos, 1989, p. 110).

Na sociedade de mercado, onde as relações humanas são crescentemente determinadas por motivações econômicas, tem surgido atitudes extremamente egocêntricas e individualistas por parte de jovens executivos e estudantes de administração. Como a grande maioria das escolas de administração não percebe os efeitos da política cognitiva, muito do que é ensinado em universidades não passa de um conhecimento para o mercado, ou seja, um conhecimento cujo objetivo é o perfeito ajustamento às relações de mercado, perpetuando os valores do mercado.

“Esta economização das relações humanas sob o império de uma ética utilitária não fez, jamais, justiça à complexidade do comportamento humano. (...) Preocupados com sua imagem e bem-estar pessoal, um grande número de nossos contemporâneos esqueceu que uma relação é, inicialmente e antes de mais nada, baseada na reciprocidade. O que significa que, obviamente, temos direitos, mas que também temos obrigações e deveres” (Chanlat, 1992, p. 69).

Estudos realizados por psicoterapeutas em organizações de grande porte (Mitroff, 1994, p. 61) mostraram que muitas pessoas consideradas doentes pelas empresas são, na verdade sadias. Em comparação, pessoas consideradas normais pela organização apresentam sérios distúrbios emocionais: desejo de poder, necessidade de conquistar outros, sentimentos de grandiosidade e destrutividade, sede por auto-humilhação, etc. O estudo revelou que a cultura da organização estava claramente incentivando comportamentos e emoções disfuncionais.

A Teoria Organizacional nunca questionou os princípios da sociedade de mercado. Pelo contrário, ela está estruturada na concepção funcional de racionalidade e apenas tem fornecido instrumentos para melhorar o desempenho das organizações inseridas no mercado. A teoria organizacional tradicional reduz a natureza humana ao comportamento econômico. Ela não reconhece as necessidades substantivas do homem, isto é, a sua necessidade de agir.

“(…) é necessário compreender o caráter precário de seus principais pressupostos, a saber, que o ser humano não é senão uma criatura capaz do cálculo utilitário de conseqüências e o mercado o modelo de acordo com o qual a sua vida associada deveria organizar-se. Na verdade, a ciência social moderna foi articulada com o propósito de liberar o mercado das peias que, através da história da humanidade e até o advento da revolução comercial e industrial, o mantiveram dentro de limites definidos” (Ramos, 1989, p.22).

O argumento de Chanlat (1992, p.23) é semelhante ao de Ramos. Ele faz uma crítica ao campo do comportamento organizacional que se preocupa em tornar as pessoas mais produtivas e mais satisfeitas nas organizações, mas ao mesmo tempo, oculta aspectos importantes da multidimensionalidade humana. Segundo o autor, essa disciplina, assim como as demais ciências administrativas, desenvolveram-se, até o presente momento, de forma isolada, negligenciando em larga medida os conhecimentos mais recentes das ciências humanas básicas. A preocupação com a eficácia, o desempenho e a produtividade levaram os pesquisadores a concentrar seus interesses nessas questões e a reduzir seus esforços a simples técnicas de controle. Para Chanlat, a organização parece ser um lugar propício ao sofrimento, onde os empregados são considerados como meros recursos ou objetos, do mesmo modo que as ferramentas e a matéria-prima. Um mundo dominado pela racionalidade instrumental levou a uma

imagem fragmentada de ser humano, o que por sua vez desembocou em ações e práticas sociais que ocultam grande número de dimensões humanas.

Como exemplo da falta de autocrítica da teoria organizacional, especialmente no campo da motivação temos o trabalho de Burkard Sievers (1990). Segundo esse autor, a questão da motivação se transformou num instrumento pragmático para influenciar o comportamento humano. A preocupação principal das teorias motivacionais não diz respeito à noções mais amplas sobre o sentido da vida, sabedoria, auto-realização, etc. A sua única preocupação é com a satisfação e a eficácia organizacional. A motivação, para Sievers, tem sido utilizada para dar um sentido artificial a um trabalho fragmentado e desprovido de sentido.

“As abordagens científicas, portanto, não mais podem levar em conta a própria subjetividade das pessoas. Elas explicam o ser humano em termos mecânicos, como entidades desconectadas de sentido e da sociedade, e com preocupações que não vão além da satisfação das necessidades individuais primárias. Em lugar de permitir ao indivíduo seus próprios enfoques e tentativas de definir a si mesmo e a seu mundo, modelos científicos tem que ser inventados, desenvolvidos e colocados de forma a adequar o indivíduo aos requisitos da massa social e dos sistemas de produção e consumo. Com a teoria motivacional, o homem em si mesmo foi reduzido a um homúnculo em relação à posição histórica inicial de ter sido criado à imagem e semelhança de Deus” (Sievers, 1990, p. 9).

Ou seja, através das teorias motivacionais, os seres humanos são convencidos a trabalhar felizes e com alta produtividade em atividades desinteressantes e sem sentido.

Pode-se concluir, portanto, que a transformação do trabalho, e porque não dizer do ser humano, em mercadorias, para a maior eficiência da sociedade de mercado, trouxe como conseqüências, por um lado, a abundância da produção material (embora esta produção não seja perfeitamente distribuída), e por outro, a redução do homem a uma mera condição de robô. O aumento da complexidade da organização social exigiu o desenvolvimento de sistemas sociais planejados e rotinizados. Inevitavelmente, tais sistemas sociais precisaram ser postos em funcionamento por seres humanos. Mas ao invés desses sistemas terem sido planejados de forma a se ajustarem às características multidimensionais dos homens, estes últimos é que foram ajustados às necessidades de previsibilidade da burocracia. O ser humano precisou ser despersonalizado para que pudesse adotar a personalidade da organização. Obviamente, a unidimensionalização artificial de um ser naturalmente multidimensional trouxe inúmeros conflitos, que hoje

colaboram para a perda de eficiência das organizações burocráticas, ao mesmo tempo que criam diversos problemas sociais. O papel da Teoria Organizacional foi muito importante nesse processo. Ela funcionou como um poderoso instrumento de alienação do ser humano, forçando-o a se comportar segundo as regras do jogo, e deformando-o, de forma a fazê-lo procurar, em sistemas planejados, a sua auto-realização. Cabe perguntar, diante das limitações impostas por uma concepção parcial de ser-humano, se já não é tempo de incluir a dimensão política do homem em uma nova Teoria Organizacional Multidimensional.

5. AUTO - REALIZAÇÃO.

O termo auto-realização foi introduzido na esfera administrativa a partir das obras de Abraham H. Maslow, que neste meio, foi classificado dentro da chamada teoria comportamental ou behaviorista da administração. O objetivo fundamental da teoria behaviorista da administração era explicar o funcionamento do comportamento do indivíduo com base na motivação humana para que esta pudesse ser manipulada com vistas à adequação dos objetivos individuais aos objetivos organizacionais. Ou seja, a motivação era estudada para que o comportamento humano fosse adequado aos objetivos utilitaristas da organização burocrática.

Maslow, porém, não é um teórico da administração, mas um psicólogo. E dentro da psicologia ele foi, juntamente com Carl Rogers, uma das personalidades mais influentes da Escola Humanista de Psicologia que procura estudar o ser humano a partir de suas potencialidades, ao invés de suas patologias. O que será demonstrado é que a classificação de Maslow como behaviorista é injusta. Sem dúvida Maslow estudou o comportamento humano, mas a sua preocupação principal era a de tornar claras as condições que permitiam a uns poucos afortunados exercer, na íntegra, todas as suas capacidades e permitir o afloramento de todas as potencialidades humanas. Não havia, na perspectiva de Maslow, nenhum objetivo utilitarista subjacente. A perspectiva utilitarista passou a existir a partir do momento em que a teoria administrativa se apropriou do esquema conceitual de Maslow para fins econômicos e produtivos. Mostrar-se-á que o

conceito de auto-realização constitui mais um exemplo de conceito inapropriadamente deslocado para o ambiente organizacional, e que nesse contexto ele passa a ser usado como um instrumento de política cognitiva.

Dentro da Psicologia Humanista, Maslow se preocupou mais em elaborar um esquema teórico a respeito da motivação humana e da auto-realização, enquanto Carl Rogers concentrou seus esforços no estudo da evolução da personalidade sadia e do processo terapêutico através do qual são eliminadas as barreiras ao crescimento, e conseqüentemente, ao atingimento da auto-realização. Para os fins deste trabalho, haverá uma concentração na análise da teoria da motivação humana e da auto-realização de Maslow.

5.1 História Pessoal:

Abraham Maslow nasceu na cidade de Nova Iorque em 1908, filho de pais judeus, imigrantes. Cresceu em Nova Iorque e frequentou a Universidade de Wisconsin como estudante de graduação e pós-graduação. Recebeu o título de bacharel (B.A.) em 1930, de mestre (M.A.) em 1931 e de doutor (Ph.D.) em 1934. Maslow estudou o comportamento primata com Harry Harlow e o behaviorismo com Clark Hull, um eminente psicólogo experimental.

Depois de receber seu Ph.D., retornou a Nova Iorque, a fim de realizar estudos avançados na Universidade de Colúmbia e, nesta ocasião, aceitou um cargo no Departamento de Psicologia do Brooklin College. Na época, Nova Iorque era um centro intelectual bastante estimulante, abrigando muitos dos estudiosos mais brilhantes, que haviam escapado à perseguição nazista. Maslow estudou com vários psicoterapeutas, incluindo Alfred Adler, Erich Fromm e Karen Horney. Foi muito influenciado por Max Wertheimer, um dos fundadores da Psicologia da *Gestalt*, e por Ruth Benedict, uma brilhante antropóloga cultural.

O interesse de Maslow pelas aplicações práticas da Psicologia data do começo de sua carreira. Sua tese tratava do relacionamento entre a dominância e o comportamento sexual dos primatas. Depois de deixar Wisconsin, Maslow começou uma extensa investigação a respeito do comportamento sexual humano. Sua pesquisa nesta área foi inspirada na noção psicanalítica de que o sexo é de importância central para o comportamento humano. Maslow acreditava que qualquer avanço em nossa compreensão do funcionamento sexual iria melhorar tremendamente o ajustamento humano. Durante a Segunda Guerra Mundial, quando percebeu a contribuição reduzida que a Psicologia havia dado para a solução dos principais problemas mundiais, deslocou seus interesses da Psicologia Experimental para a Psicologia Social e da Personalidade. Maslow queria dedicar-se a descobrir uma psicologia para a conferência da paz.

Além de seu trabalho profissional, Maslow esteve envolvido com negócios de família durante uma prolongada doença. Seu interesse por negócios e pela aplicação prática da Psicologia resultou, eventualmente, em *Eupsychian Management*, uma compilação de pensamentos e artigos relacionados à Psicologia Industrial e Administrativa, escrita durante um verão em que Maslow esteve na Califórnia como “membro visitante” de uma pequena fábrica.

Em 1951, Maslow mudou-se para a recém-instalada Universidade de Brandeis, onde foi coordenador do primeiro Departamento de Psicologia. Promoveu o desenvolvimento dessa Universidade, onde permaneceu até 1968, pouco antes de sua morte em 1970. Foi presidente da Associação Americana de Psicologia em 1967-1968 e de 1968 a 1970 foi membro da W.P. Laughlin Charitable Foundation na Califórnia.

Embora Maslow seja considerado um dos fundadores da Psicologia Humanista, desagradavam-lhe as limitações e os rótulos. “Nós não deveríamos ter que dizer ‘Psicologia Humanista’. O adjetivo deveria ser desnecessário. Eu sou antidoutrinário... Eu sou contra qualquer coisa que feche portas e corte possibilidades” (Hall, apud Fadiman, 1986).

5.2 Bases para uma teoria da Motivação:

Um dos aspectos centrais do pensamento de Maslow é a pirâmide motivacional por ele desenvolvida. Para chegar a esta construção teórica ele partiu de algumas proposições a respeito da motivação. Entre elas podemos destacar:

- O indivíduo é considerado como um todo integrado. Isso significa que todo o indivíduo é motivado por alguma coisa. Não há sentido em afirmar que apenas uma parte da pessoa se motiva por algum acontecimento. Por exemplo, é a pessoa inteira que sente fome, e não apenas o seu estômago. A fome provoca uma mudança não apenas nas funções gastrointestinais, mas em muitas, e talvez na maioria das outras funções do indivíduo. Tanto é assim que quando uma pessoa sente fome, sua percepção muda, sua memória muda, suas emoções mudam e o conteúdo dos seus pensamentos mudam. Tudo isso para atender uma necessidade insatisfeita.
- A grande maioria dos desejos das pessoas na sua vida diária são normalmente meios para um fim ao invés dos fins propriamente ditos. Por exemplo, queremos dinheiro porque precisamos de um automóvel, e este, por sua vez serve de meio para satisfazer necessidades de locomoção e auto-estima, via obtenção de um símbolo de status. Estes desejos são sintomas importantes, não por eles mesmos, mas pelo que eles realmente representam, ou seja, pelos objetivos últimos que procuram atingir. De acordo com Maslow, uma análise profunda destes objetivos últimos revela necessidades além das quais não podemos ir, ou seja, algumas necessidades, quando satisfeitas, se apresentam como fins em si mesmas, que não precisam de nenhuma outra justificação ou demonstração. *Estas necessidades têm a característica particular de não serem diretamente visíveis na pessoa média, mas de serem mais freqüentemente, um tipo de derivação conceitual de uma multiplicidade de desejos conscientes específicos.* Com isso, Maslow afirma que o estudo da motivação precisa ser em parte o estudo dos objetivos, desejos ou necessidades últimos dos seres humanos.

- Para Maslow existem evidências antropológicas de que os desejos fundamentais de todos os seres humanos não se diferenciam tanto quanto os seus desejos conscientes. Duas culturas diferentes podem prover maneiras completamente diferentes de satisfazer um desejo particular. Por exemplo, numa determinada sociedade, uma pessoa pode satisfazer uma necessidade de auto-estima, sendo um bom caçador, enquanto em outra, essa necessidade é satisfeita por um alto cargo numa empresa multinacional, ou por um diploma de pós-graduação em uma universidade renomada. Aparentemente os fins em si mesmos são muito mais universais que os caminhos utilizados para atingi-los. Esses caminhos são determinados localmente em cada cultura específica.
- Por outro lado, um mesmo desejo consciente pode ser um canal para a expressão para uma grande variedade de objetivos últimos. O desejo sexual de um homem pode significar a necessidade de afirmar sua masculinidade. Para outro indivíduo pode representar um desejo de intimidade, amizade, segurança, amor, ou uma combinação de tudo isso. Um mesmo sintoma pode representar ao mesmo tempo, objetivos finais diferentes e até opostos.
- Um ser humano dificilmente atinge um estado de completa satisfação, a não ser por um pequeno período de tempo. Assim que um desejo é satisfeito, outro toma o seu lugar. Durante toda a sua vida o ser humano está praticamente sempre desejando alguma coisa. Isso nos obriga a estudar a motivação de uma forma fluida e integrada, descobrindo os relacionamentos entre os diferentes fatos motivadores. Não é possível estudar cada motivação de forma isolada, como se ela fosse independente de outros fatores.
- Tendo isso em mente, fica evidente que a única base saudável e fundamental sobre a qual uma classificação da vida motivacional pode ser construída é a dos objetivos ou necessidades fundamentais. Somente os objetivos fundamentais permanecem constantes através de todo o fluxo que uma abordagem dinâmica da teoria psicológica precisa abranger.
- Maslow alerta para o fato de que um ratinho branco não é um ser humano. Seria desnecessário afirmar isso se os resultados de experimentos com animais não fossem

tão frequentemente considerados a informação básica para o desenvolvimento de teorias da natureza humana. Uma teoria da motivação humana precisa ser antropocêntrica. Muitas teorias dão uma ênfase especial ao instinto primitivo do homem, mas Maslow afirma que quanto mais desenvolvido é o animal, dentro da escala biológica, mais fraco é o papel do instinto e mais fortes passam a ser as determinantes ambientais, sociais e culturais do comportamento.

- Finalmente, a maior parte do que se sabe sobre a motivação humana não vem de psicólogos, mas de psicoterapeutas tratando seus pacientes. Esses pacientes são muito mais uma grande fonte de erros do que de informações úteis pois representam uma pequena parcela da população. A vida motivacional de pacientes neuróticos não deveria ser considerada para a construção de um paradigma para a motivação de pessoas saudáveis. E saúde não é apenas a ausência de doença. Qualquer teoria da motivação deveria lidar com as mais altas capacidades de pessoas fortes e saudáveis. As mais importantes características das maiores e melhores pessoas da história da humanidade precisam ser reunidas e explicadas. Por isso precisamos orientar nossa atenção para as pessoas saudáveis. Os teóricos da motivação precisam tornar-se mais positivos em sua orientação.

Portanto, Maslow pretende explorar os limites da potencialidade humana estudando homens e mulheres melhores, mais saudáveis, maduras, criativas e bem integradas. No seu estudo inicial para a elaboração de uma Teoria da Motivação, Maslow tinha dois critérios para a seleção das pessoas estudadas. Primeiro, todos os sujeitos deveriam estar livres de neuroses ou de problemas pessoais maiores. Segundo, todos aqueles que foram estudados usavam da melhor forma possível seus talentos, capacidades e outras forças.

O grupo estudado por Maslow consistia de dezoito indivíduos: nove contemporâneos e nove figuras históricas, incluindo Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Albert Einstein, Eleanor Roosevelt, Jane Adams, William James, Albert Schweitzer, Aldous Huxley e Baruch Spinoza.

5.3 Uma Teoria da Motivação Humana:

Com base nos pressupostos acima descritos Maslow elabora a sua teoria das motivações humanas classificando as necessidades básicas em cinco categorias que serão analisadas a seguir.

1. As Necessidades Fisiológicas:

As necessidades fisiológicas são o ponto de partida da teoria da motivação e se baseiam no conceito de homeostase, segundo o qual o corpo humano realiza esforços automáticos para manter constante a pressão sanguínea e no conceito de apetite, que afirma que com a falta de algum ingrediente químico no organismo, o indivíduo tenderá a desenvolver uma ~~uma~~ apetite específico por um determinado alimento. As necessidades fisiológicas são todas aquelas relacionadas ao crescimento, manutenção e reprodução do organismo humano do ponto de vista puramente biológico. Por isso, afirma Maslow, é impossível, e até inútil, elaborar qualquer lista de necessidades fisiológicas fundamentais, pois elas podem ser numericamente quase infinitas.

Estas necessidades fisiológicas são as mais preponderantes de todas as necessidades. Um ser humano que não tem absolutamente nada na vida será motivado muito mais fortemente pelas necessidades fisiológicas do que pelas demais. Se todas as necessidades do indivíduo estão insatisfeitas, e o organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas, todas as outras necessidades simplesmente não existem ou se encontram latentes. Enquanto a pessoa é dominada pelas necessidades fisiológicas, todas as suas capacidades são determinadas e postas a serviço da satisfação da fome. A percepção, a inteligência, memória e hábitos passam a ser considerados instrumentos para a satisfação da fome. Capacidades que não são úteis para esse propósito permanecem em estado de latência ou atuam secundariamente. Para uma pessoa orientada pelas necessidades fisiológicas toda a sua forma de ver o mundo muda. Para

um homem crônica e extremamente faminto, Utopia pode ser definida simplesmente como um lugar onde há muita comida. Ele tende a pensar que apenas se conseguir garantir comida para o resto de sua vida ele poderá ser perfeitamente feliz. A sua vida passaria a ser definida em termos de “comer”. Todo o resto seria definido como não importante. Liberdade, amor, sentimento comunitário, respeito, filosofia, tudo seria deixado de lado como frivolidades inúteis, uma vez que falharam em encher seu estômago.

Para Maslow, a fome pode ser utilizada como instrumento de dominação social pois, mantendo grande parte da população cronicamente faminta, suas motivações mais elevadas nunca irão florescer.

Uma das implicações da classificação de Maslow é que a gratificação torna-se um conceito tão importante quanto a privação numa teoria da motivação, pois a gratificação libera o organismo de um tipo de necessidades, permitindo a emergência de outros objetivos mais sociais. Uma necessidade satisfeita não é mais uma necessidade. O organismo é dominado, e seu comportamento é organizado apenas pelas necessidades não satisfeitas. Quando a fome é saciada, ela deixa de ser importante e outras necessidades tomam o seu lugar.

2. As Necessidades de Segurança:

Se as necessidades fisiológicas estão relativamente bem satisfeitas, surgem as necessidades de segurança em seu lugar. Tudo o que foi dito sobre as necessidades fisiológicas é igualmente verdade aqui, embora em menor grau. O organismo pode da mesma forma ser dominado pelas necessidades de segurança. Estas necessidades passam a agir como organizadoras do comportamento, recrutando todas as capacidades do organismo. O organismo inteiro pode ser descrito agora como um mecanismo de procura de segurança. Novamente pode-se dizer que as percepções, o intelecto, os hábitos e as

outras capacidades se transformam em instrumentos de busca de segurança. Como no homem faminto, a visão de mundo de uma pessoa que se sente insegura é determinada pela busca de segurança. Tudo que não traz segurança é considerado inútil e supérfluo.

Como as pessoas adultas tendem a inibir suas reações à falta de segurança, o estudo das necessidades de segurança é mais facilmente realizável em crianças. Um dos indicadores da necessidade de segurança em crianças é a sua preferência por determinado tipo de rotina. Por exemplo, injustiça, falsidade ou inconsistência entre os pais fazem a criança sentir-se ansiosa e insegura, não tanto por causa da injustiça em si, mas esse tipo de relacionamento entre os pais faz o mundo parecer irreal, inseguro e imprevisível. As crianças se desenvolvem melhor num ambiente que lhes garanta alguma rigidez para que as verdades de hoje continuem verdades no futuro. Esse mesmo tipo de comportamento é observável nos adultos, embora de uma maneira bem mais disfarçada. Nossa tendência de termos uma religião, uma filosofia a respeito do mundo, que organiza o universo e os homens em algum tipo de estrutura coerente e num todo significativo é, em parte, motivada por nossa procura por segurança.

Algumas pessoas neuróticas, profundamente inseguras, mantêm muitas de suas atitudes infantis sobre o mundo. Essas pessoas tentam, de forma obsessiva, organizar e estabilizar o mundo. Elas mantêm seu equilíbrio evitando qualquer coisa que lhes pareça estranha e não familiar ordenando seu restrito mundo e disciplinando tudo que existe dentro dele. Seu mundo é organizado de tal forma a evitar a menor possibilidade de ocorrer algo inesperado. Caso algo venha a acontecer, mesmo em pequenas proporções, eles geralmente tem uma reação de pânico, como se o fato representasse grande perigo.

3. As Necessidades de Amor e Dependência (*Belongingness*):

Quando as necessidades fisiológicas e de segurança são relativamente bem satisfeitas, emergem as necessidades de amor afeição e amizade, e todo o ciclo já

descrito é repetido com esse novo centro. Agora a pessoa sentirá agudamente, como nunca antes, a ausência de amigos, cônjuges, ou crianças. Ela se sentirá faminta por relacionamentos afetivos com pessoas em geral, por um lugar em seu grupo, e ela tentará com grande intensidade atingir esse objetivo. Segundo Maslow, em nossa sociedade o não atendimento destas necessidades são as causas mais comuns de desajustes e psicopatologias.

4. As Necessidades de Auto-Estima:

Esta categoria de necessidades pode ser dividida em duas subcategorias. Há, em primeiro lugar, o desejo por poder, por realização, por suficiência, por destreza e competência, por confiança, independência e liberdade. Em segundo lugar vem o que se pode chamar de o desejo por reputação ou prestígio, status, dominação, reconhecimento, atenção, importância ou apreciação. A satisfação das necessidades de auto-estima traz sentimentos de autoconfiança, capacidade, força, de ser útil e necessário no mundo. Mas a sua falta produz sentimentos de inferioridade, fraqueza, desamparo e debilidade. Para Maslow a auto-estima mais saudável é a baseada no respeito por outras pessoas realmente merecido e não na fama, celebridade ou adulação.

5. A Necessidade de Auto-Realização:

Com todas as necessidades anteriores relativamente bem satisfeitas, uma quinta categoria de necessidades passa a se manifestar. Chegando a esse estágio de satisfação de necessidades uma pessoa volta a ficar descontente se não fizer aquilo para o qual ela foi feita, ou seja, para a sua vocação. Um músico precisa fazer música, um artista precisa pintar, um poeta precisa escrever se ele quiser ficar em paz consigo mesmo. O que um homem pode ser, ele precisa ser. A esta necessidade Maslow chama de auto-realização. Ela refere-se ao desejo humano de auto-preenchimento. É o desejo de tornar-se tudo aquilo que se pode ser, de atingir todas as potencialidades.

Os termos auto-realização e auto-realização são usados como sinônimos neste trabalho e serão discutidos com mais profundidade mais a frente. Por hora é necessário fazer mais algumas observações a respeito dessa hierarquia de necessidades de Maslow.

- Uma das pré-condições para a satisfação das necessidades básicas é a liberdade. Liberdade para falar, para realizar os próprios desejos sem prejudicar terceiros, liberdade para se expressar, para investigar e para procurar informações e liberdade para se defender. Tão importantes quanto a liberdade são a justiça, a lealdade, a honestidade e a organização metodológica.
- As necessidades básicas não são as únicas necessidades dos seres humanos. Eles também possuem necessidades cognitivas, pois apresentam desejos de conhecer e entender. Maslow afirma que estas necessidades foram pouco exploradas até agora, mas é possível que haja uma hierarquia de necessidades cognitivas que se interrelaciona com a hierarquia de necessidades básicas. Por exemplo, uma pessoa pode buscar mais conhecimento para tornar o seu mundo mais previsível e com isso conseguir mais segurança. Um cientista pode buscar conhecimento como maneira de expressar sua auto-realização. Maslow reconhece que a questão é muito mais complexa, mas por não se tratar do objetivo principal de sua obra ele não se aprofunda no tema.
- Essa hierarquia de necessidades básicas não é rígida. Para algumas pessoas as necessidades de auto-estima são mais fortes que as necessidades de amor. Em outras pessoas os níveis de aspiração permanecem sempre baixos, por exemplo, uma vez atendidas as necessidades fisiológicas e de segurança, nenhuma outra mais elevada assume o seu lugar. Algumas pessoas perdem para sempre sua habilidade e necessidade de relacionamentos afetivos. Talvez a mais importante dessas exceções são as que envolvem ideais, elevados valores e elevadas preocupações sociais. Estes mártires abrem mão de diversas necessidades em função de um ideal. Para Maslow, alguns desses casos podem ser explicados pelo aumento da tolerância à frustração provocado por uma gratificação na infância. Pessoas que foram bem satisfeitas em suas necessidades básicas durante grande parte de suas vidas, particularmente nos

seus primeiros anos de vida, parecem desenvolver um excepcional poder de suportar a não satisfação temporária destas necessidades. Por exemplo, pessoas que foram bem amadas e tiveram amizades profundas durante sua vida aumentam sua tolerância à frustração.

- O fato das necessidades estarem organizadas em diferentes estágios não significa que para passar de um estágio para outro é preciso estar com todas as necessidades do nível anterior satisfeitas. O grau de satisfação em cada estágio é relativo. Uma pessoa pode estar com 85% de suas necessidades fisiológicas satisfeitas, 70% de satisfação nas necessidade de segurança, 50% nas amorosas, 40% na auto-estima e 10% na auto-realização.
- De acordo com Maslow, uma pessoa psicologicamente saudável procura, consciente ou inconscientemente, desenvolver todas as suas potencialidades e atingir a auto-realização.

5.4 O papel da Satisfação de Necessidades Básicas:

Maslow reconhece que uma necessidade superior pode ocasionalmente emergir, não pela gratificação da necessidade inferior, mas pela força ou renúncia voluntária a esta necessidade inferior. Tal renúncia pode ser decorrente de asceticismo, sublimação, efeitos de forte rejeição, disciplina, perseguição, isolamento, etc. Mas isso não contradiz a tese da obra de Maslow de que as necessidades superiores apenas vêm à tona depois de uma razoável satisfação da necessidade inferior.

Algumas das conseqüências da satisfação de necessidades inferiores segundo Maslow são as seguintes:

- Os antigos objetivos e fontes de satisfação deixam de ter valor, tornam-se desinteressantes, “chatos”. Uma pessoa que se encontra num processo de transição entre um tipo de necessidade para outro experimenta uma mudança de interesse. O

que antes era considerado importante, agora não é mais. E atividades que antes não tinha despertado atenção passam a ser mais atrativas. A pessoa passa por uma mudança de valores e de visão de mundo. A sua expectativa quanto ao futuro, sua visão de céu e inferno, sua concepção de boa vida mudam.

- Paralelamente ocorre uma mudança nas capacidades cognitivas da pessoa. Atenção, percepção, aprendizado, pensamento, lembranças, esquecimentos, tudo muda em função dos novos interesses e valores do indivíduo.
- Os novos interesses e necessidades não são apenas novos, são também mais elevados. Com a satisfação das necessidades de segurança o organismo é liberado para procurar por amor, independência, respeito, auto-respeito, etc. A melhor técnica para liberar o organismo da prisão das necessidades inferiores é satisfazê-las.
- Qualquer satisfação verdadeira de necessidade básica é um importante passo no caminho do desenvolvimento pessoal e da saúde psicológica.

5.5 A Natureza “Instintóide” das Necessidades Básicas:

Muitas proposições teóricas de trabalhos relacionados^a ao comportamento humano baseiam-se na pressuposição de que muitas das atitudes do ser humano são governadas por um instinto primitivo herdado de seus longínquos ancestrais biológicos. A teoria do instinto afirma que o ser humano tem um comportamento pré-determinado, que sua própria natureza, bem como seu ambiente, ajudam a decidir seu comportamento, que a sua própria natureza lhe fornece uma estrutura pré-montada de fins objetivos e valores, que na maioria das vezes, sob boas condições, orienta-o para o que é bom para ele, evitando as doenças. Para Maslow os “instintivistas” utilizaram o argumento do instinto para muitos dos comportamentos que eles não puderam entender. O ser humano parece muito mais autônomo e autodeterminado do que a moderna teoria psicológica tenta provar. Nos seus estudos, Maslow mostra que o organismo é muito mais digno de

confiança, auto-protetor, auto-direcionado, e auto-governado do que usualmente se acredita. Além de conservar automaticamente o seu equilíbrio, o ser humano apresenta uma tendência ao crescimento positivo em resposta aos estímulos do mundo exterior. Essa tendência ao crescimento ou à auto-realização tem sido postulada por filósofos dos mais diversos como Aristóteles e Bergson. No campo da psicologia, psiquiatria e psicanálise destacam-se autores como: Goldstein, Rank, Jung, Horney, Fromm, May e Rogers.

A hipótese do autor é que as necessidades básicas podem ser inatas ao ser humano, pelo menos em um grau apreciável. Isso não quer dizer que os objetivos, comportamentos e valores sejam inatos. Dada a necessidade básica, o indivíduo é livre para satisfazê-la da maneira que lhe for possível. Nada é completamente determinado pelo código genético, mas por outro lado, nada está completamente livre da hereditariedade.

O paradigma utilizado pelos teóricos do instinto é o instinto animal. Isso leva a diversos erros pois tende a comparar as características inatas do ser humano aos instintos dos animais selvagens. Os instintos animais são conhecidos por serem fortes, poderosos, não modificáveis, incontroláveis e não suprimíveis. Isso pode ser verdade para salmões, sapos, coelhos ou leões, mas não é verdade para seres humanos. As capacidades inatas do ser humano, ao contrário dos instintos, são muito tênues e fracas. Maslow batiza estes instintos fracos de “necessidades instintóides” (*instinctoid needs*) (Maslow, 1954, p.129). Essas necessidades “instintóides” são “facilmente” reprimidas, suprimidas, controladas. Elas são facilmente mascaradas, modificadas ou mesmo suprimidas por hábitos, sugestões, por pressões culturais, por sentimentos de culpa, etc. Considerando os aspectos culturais e biológicos, e admitindo a cultura como uma força mais poderosa que as necessidades “instintóides”, Maslow afirma que deveríamos defender a proteção das fracas, sutis, e delicadas necessidades instintóides se quisermos evitar que elas sejam sufocadas e dominadas pela cultura mais forte, pois a frustração destas necessidades traria conseqüências altamente patológicas para o indivíduo.

Na cultura ocidental tem-se acreditado que o animal humano é um mau animal, e que nossos mais primitivos impulsos são perversos, vorazes, egoístas e hostis. Os

teólogos o chamaram de demônio ou pecado, os Freudianos o chamaram de “id”, e os filósofos, economistas e educadores o chamaram por vários nomes. A concepção de Estado de Natureza de Hobbes afirma que em sua condição primitiva os seres humanos viviam isolados e em luta permanente, vigorando a guerra de todos contra todos ou “o homem lobo do próprio homem”. Nessa percepção do social como uma luta entre fracos e fortes, vigora a lei da selva ou o poder da força. Para cessar esse estado de vida ameaçador os seres humanos decidem passar à sociedade civil por meio de um contrato social, transferindo para um terceiro, o soberano, o poder político de criar e aplicar leis. Ou seja, de acordo com a concepção tradicional de ser humano, foi através do uso da razão (instrumental) que o homem conseguiu domar seus instintos “ruins”, evitando que ele agredisse seu semelhante. O instrumento para o controle desse instinto foi o Estado, e por vezes, quando o Estado falha (na educação ou na segurança pública), o velho instinto assassino do homem volta à tona.

Para Maslow essa é uma interpretação errônea da história. Na sua visão, a cultura, e por decorrência o Estado, atuam no sentido não de controlar a natureza maléfica do homem, mas de contornar as conseqüências do surgimento de desequilíbrios e psicopatologias causadas pelo extremo controle e pressão sobre as necessidades instintóides dos seres humanos, evitando a sua satisfação. Como a sociedade ocidental foi organizada para maximizar a produção material (labor, segundo o conceito de H. Arendt), os instintos fracos de Maslow (muito mais relacionados com o conceito de ação), tiveram que ser suprimidos ou reorientados pelas imposições da cultura de mercado. O Estado foi o mecanismo pelo qual essa alienação se processou. A não satisfação destas necessidades básicas (instintos fracos) é que estão provocando as disfunções patológicas no homem, que são normalmente confundidas com um “instinto assassino”.

De acordo com a concepção de homem como um animal mau, consciência, racionalidade e ética não são nada mais do que comportamentos adquiridos em instituições sociais como a escola, igreja, tribunais, legislação, etc. Maslow afirma que este é um erro tão crucial, pela sua repercussão histórica, quanto a crença no direito divino dos reis, ou na Terra de forma chata. Consciência, racionalidade e ética são características inatas do ser humano, fazem parte de suas necessidades básicas. É a

própria estrutura da sociedade que impede o homem de realizar tais necessidades, impedindo a expressão da ética e da razão, fato esse que leva à crescente alienação, ao desenvolvimento de comportamentos psicologicamente patológicos e à doença que passa a ser interpretada como uma natureza agressiva do ser humano que precisa ser controlada. Muitas das instituições da sociedade ocidental, com o objetivo de maximizar a produção, inibem o desenvolvimento das características boas e inatas do ser humano, e por isso precisam agir de forma remediadora, controlando as consequências do surgimento de patologias psicológicas decorrentes da não satisfação das necessidades “instintóides”, ou seja, das necessidades mais elevadas e mais tênues dos seres humanos, necessidades estas pautadas pela ética e pela razão. Neste modelo de sociedade um homem “bem ajustado” pode ser psicologicamente muito menos saudável do que um “delinqüente” que não se deixa amoldar pelas instituições sociais.

Também é errônea, para Maslow, a dicotomia entre a racionalidade e o impulso (“instintóide”). Para^o autor estas duas categorias são convergentes. Uma razão saudável, e impulsos “instintóides” saudáveis caminham na mesma direção e não são contraditórios numa pessoa saudável, embora possam ser antagônicos numa pessoa doente. Como exemplo, Maslow destaca que estudos realizados com crianças indicam que é psicologicamente saudável a elas serem protegidas, aceitas, amadas e respeitadas. Mas é exatamente isso que as crianças (instintivamente) desejam. Por isso Maslow afirma que a razão e as necessidades “instintóides” são muito mais sinérgicas do que antagônicas. Fazendo um paralelo com os conceitos de racionalidade funcional e substancial de Mannheim, percebe-se que a racionalidade de que Maslow fala é a substancial, pois ela se apresenta sinérgica com os impulsos humanos sadios, que não necessariamente obedecem a um cálculo utilitário de consequências ou a uma relação custo-benefício.

Por todos esses motivos, a teoria do instinto, ou a teoria do homem como um ser naturalmente agressivo, não é uma boa base para o entendimento do ser humano. Tal teoria, na opinião de Maslow, condena toda a humanidade à irracionalidade, à guerra e ao antagonismo num mundo selvagem. O reconhecimento das necessidades instintóides como não sendo más, porém neutras ou boas, resolveria muitos dos problemas no entendimento do ser humano e da sua vida em sociedade. Por exemplo, a educação poderia ser redirecionada de forma a manter a curiosidade natural das crianças até a vida

adulta. Isso não implicaria numa completa e total tolerância a qualquer tipo de atividade. Para garantir a vida em sociedade, um mínimo de aculturação, treinamento e aquisição de hábitos de convívio social ainda seriam necessários, mas isso poderia ser feito sobre novas bases. Se se quiser produzir homens melhores e sociedades melhores, a educação, as leis, e a religião precisam salvaguardar, fortalecer e encorajar a expressão e a satisfação das necessidades instintóides.

5.6 Altas e Baixas Necessidades:

As necessidades básicas organizam-se numa hierarquia razoavelmente definida pelo princípio da intensidade. Assim a necessidade de segurança é mais forte que a necessidade de amor porque ela domina o organismo quando ambas as necessidades estão frustradas. Neste sentido as necessidades fisiológicas são mais fortes que as necessidades de segurança, que são mais fortes que as necessidades de amor, que por sua vez são mais fortes que as necessidades de auto-estima, que, finalmente são preponderantes sobre as necessidades idiossincráticas aqui chamadas de necessidade de auto-realização. Outras características apontadas por Maslow a esse respeito são:

- ✕ • Quanto mais elevada a necessidade, mais especificamente humana ela é. Todos os seres vivos têm necessidades fisiológicas, mas apenas os seres humanos tem necessidade de auto-realização.
- Quanto mais elevada a necessidade, mais tarde na vida ela é realizada. Toda criança ao nascer demonstra primeiramente suas necessidades fisiológicas e de segurança, prontamente atendidas pela mãe que amamenta. É somente após alguns meses de vida que a criança demonstra os primeiros sinais de relacionamento interpessoal e afeição seletiva. Mais tarde ainda, ela passa a demandar autonomia, independência, respeito e reconhecimento. Para a auto-realização, até Mozart precisou esperar até os três ou quatro anos de idade.

- Quanto mais elevada a necessidade, menos imperativa ela é para a pura sobrevivência, mais a satisfação pode ser postergada, e mais facilmente ela pode desaparecer permanentemente. A privação de necessidades elevadas não produz uma defesa e uma reação de emergência de forma tão desesperada quanto a produzida pela privação de necessidades baixas. Respeito é um luxo dispensável quando comparado com a comida ou segurança.
- Viver num nível de necessidade elevado significa grande eficiência biológica, elevada longevidade, menos doenças melhor sono, apetite, etc. Ansiedade, medo, falta de amor, dominação, etc, tendem a favorecer o aparecimento de patologias físicas e psicológicas.
- As necessidades elevadas são menos urgentes subjetivamente. Elas são menos perceptíveis, mais facilmente confundíveis com outras necessidades por sugestão, imitação, por crença ou hábito equivocado. Quanto mais elevada a necessidade mais difícil é reconhecer como essa necessidade se apresenta, ou seja, mais difícil é saber o que realmente se deseja.
- A satisfação de necessidades elevadas produzem resultados subjetivamente mais desejáveis, isto é, felicidade mais profunda, sensações de alívio e relaxamento, serenidade, e uma vida mais plena.
- ✕ • Quanto mais elevada a necessidade, maiores são as pré-condições para a sua satisfação. Pode-se dizer que mais complexo é o processo de satisfação de necessidades elevadas. A procura por respeito e status envolve mais pessoas, um maior cenário, caminhos maiores, mais objetivos parciais e passos preliminares que a procura por amor.
- ✕ • Necessidades elevadas exigem melhores condições exteriores para serem satisfeitas. Melhores condições ambientais (familiar, política, econômica, educacional, etc) são necessárias para permitir que as pessoas se amem umas as outras do que para mantê-las se matando.
- Um valor maior é usualmente dado às necessidades elevadas por aquelas pessoas que já as tenham atingido. Quando uma necessidade elevada é satisfeita, ela passa a ser

mais valorizada pelo indivíduo, e em caso de dificuldade, ela é a última a ser sacrificada. Uma pessoa auto-realizada pode abrir mão de dinheiro e prestígio para continuar auto-realizada.

- ✕• Quanto maior o nível de necessidade satisfeita, mais amplo é o círculo de pessoas com as quais se mantém relacionamentos significativos.
- ✕• A procura e satisfação de necessidades elevadas tem conseqüências cívicas e sociais desejáveis. Quanto mais elevada a necessidade, menos egoísta a pessoa é. Quanto mais baixa a necessidade maior é a sua importância para a sobrevivência do indivíduo, portanto, maior é o egoísmo de que ele se utiliza para satisfazer essa necessidade urgente. O faminto é altamente egocêntrico; a única maneira de satisfazer sua necessidade é satisfazer a si mesmo. Mas a procura por amor e respeito, não apenas envolve outras pessoas, como também a satisfação de necessidades dessas pessoas. Indivíduos que procuram por amor e respeito tendem a desenvolver qualidades como lealdade, amizade, consciência cívica, e se tornarem melhores pais, maridos, esposas, professores, servidores públicos, etc.
- ✕• As necessidades inferiores são mais localizadas, mais observáveis, mais tangíveis e mais limitadas que as necessidades elevadas. Fome e sede são muito mais corporais do que o amor e o respeito. Quantitativamente as necessidades inferiores também são mais limitadas. Por exemplo, a quantidade de comida que se pode comer tem limites, mas fica muito mais difícil identificar um limite para a “quantidade” de amor que se sente por uma pessoa.

A civilização ocidental, por meio de suas teorias políticas, educacionais e religiosas, considera que o ser humano, se deixado à própria sorte, iria, em função de sua própria natureza, guiar suas ações apenas em função de impulsos animais, ou seja, de suas necessidades fisiológicas como comida, sexo, etc. Os impulsos mais elevados por verdade, por justiça, amor, beleza, são normalmente considerados como intrinsecamente diferentes dos desejos animais. Essas duas categorias de interesses foram sempre consideradas antagônicas, mutuamente exclusivas, e portanto, viviam em eterno conflito entre si para conquistar a alma humana. Toda a cultura, com todos os seus instrumentos,

é observada de uma perspectiva do “elevado” contra o “baixo”. Por isso, a fórmula usada pelas instituições sociais sempre foi a tentativa de desenvolvimento dos impulsos moralmente elevados via mecanismos de repressão, inibição e frustração dos “instintos animais”. A partir da perspectiva de Maslow percebe-se que a satisfação das necessidades inferiores ou fisiológicas é a pré-condição para o surgimento de necessidades mais elevadas. Necessidades inferiores e superiores não são, portanto antagônicas. Elas são, na verdade, congruentes. O surgimento de uma depende da satisfação da outra. Fazendo um paralelo com os conceitos de labor, trabalho e ação de H. Arendt, uma pessoa somente poderá se dedicar às mais nobres atividades do agir, relacionado à expressão da própria individualidade num mundo público, após ter realizado, num mundo privado, as atividades de labor destinadas a garantir a manutenção e reprodução da vida humana. É evidente que em determinados momentos históricos do passado era impossível satisfazer as necessidades fisiológicas de todos os seres humanos. Vale a pena perguntar até que ponto isso continua sendo verdade hoje em dia. Do ponto de vista técnico, essa satisfação parece possível, embora ainda não o seja do ponto de vista político.

Se for reconhecido que os nobres e bons impulsos surgem a partir da satisfação prévia das demandas inferiores, certamente falar-se-á menos de autocontrole, inibição, disciplina, etc, e mais de espontaneidade, satisfação, tolerância, etc. Os mais elevados valores humanos não precisam ser aprendidos. Eles já fazem parte da natureza humana. Só é preciso dar condições para que estes valores venham à tona. Os instintos humanos, ou o que resta deles, são tão fracos que precisam de proteção contra a cultura, contra a educação e contra o aprendizado de uma sociedade preocupada unicamente com a produção material, uma sociedade orientada pelos valores do mercado. Nossa concepção de educação e formação do bom caráter precisa mudar. Considerando as elevadas necessidades humanas como inerentes ao homem, o aperfeiçoamento da natureza humana virá pela via do encorajamento das tendências “instintóides”, assim como pelo encorajamento de aperfeiçoamentos sociais que permitam uma melhor oportunidade de atualização às tendências naturais humanas.

5.7 Características das pessoas Auto-Realizadas:

Maslow reuniu quinze características normalmente encontradas nos indivíduos auto-realizados:

1. Percepção mais eficiente da realidade e relações mais satisfatórias com ela:

Pessoas auto-realizadas distinguem muito mais facilmente que a maioria o concreto do abstrato. Como consequência elas vivem mais no mundo real da natureza do que na massa de concepções, abstrações, expectativas, crenças e estereótipos criados pelos homens, que a maioria das pessoas confunde com o mundo. Dessa forma essas pessoas estão mais aptas a perceberem corretamente seus próprios desejos, esperanças, medos, ansiedades, suas próprias teorias e crenças ou as do seu grupo. Elas não apenas toleram a ambigüidade e a desestruturação; elas gostam disso. Einstein uma vez declarou: “A coisa mais bonita que podemos experimentar é o mistério. Ele é a fonte de toda arte e ciência.” Como para essas pessoas o desconhecido não é encarado como ameaça, elas não perdem tempo protegendo-se contra perigos imaginários. Os auto-realizados não precisam sistematizar a realidade para sentirem-se mais seguros.

2. Aceitação (de si, dos outros e da natureza): As pessoas auto-realizadas caracterizam-se pela relativa falta de culpa excessiva, de vergonha injustificada, e de extrema ansiedade. Grande parte das pessoas “normais” da sociedade ocidental sentem-se desnecessariamente culpadas ou envergonhadas sobre muitas coisas e têm ansiedade em muitas e desnecessárias situações. O indivíduo auto-realizado consegue aceitar os outros e a si mesmo sem desgosto ou lamentação ou, até mesmo, sem pensar muito a respeito. Da mesma forma que uma criança observa o mundo com amplos, acriticos e inocentes olhos, o indivíduo auto-realizado observa a sua própria natureza e a dos outros. Eles vêem a si mesmos e aos outros como realmente são, sem filtros e sem preconceitos; percebem a realidade mais claramente. Eles vêem a realidade como ela é, e

não como gostariam que fosse. Como podem viver confortavelmente com suas próprias características pessoais, as pessoas auto-realizadas não sentem a necessidade de serem hipócritas e não tentam impressionar as outras pessoas criando uma falsa imagem de si mesmo.

3. Espontaneidade, Simplicidade, Naturalidade: Pessoas auto-realizadas podem ser descritas como relativamente espontâneas em seu comportamento e extremamente espontâneas com relação à sua própria vida, pensamentos, impulsos, etc. Seu comportamento é marcado pela simplicidade e naturalidade, e pela falta de artificialismo. Não se atêm a rituais, cerimônias e convenções de etiqueta. Pessoas auto-realizadas praticamente nunca deixam de fazer algo que consideram importante por motivo de embaraço ou inibição. Elas voluntariamente reduzem o grau de formalismo quando a situação não o exige. Como consequência, essas pessoas possuem um código de ética relativamente autônomo e individual, ao invés de convencional. Elas podem quebrar não apenas convenções, mas também leis quando a situação parece exigir. Mas isso não quer dizer que elas não respeitem qualquer tipo de lei. As pessoas auto-realizadas são as que mais firmemente seguem princípios éticos, mesmo que esses princípios não sejam os mesmos das pessoas à sua volta. O que uma pessoa média considera como comportamento ético é em grande parte um comportamento muito mais convencional do que puramente ético, ou seja, um comportamento baseado em princípios fundamentalmente aceitos. Por causa dessa sua “alienação” das convenções da etiqueta e das hipocrisias, mentiras e inconsistências normalmente aceitas na vida social, o indivíduo auto-realizado às vezes se sente como um espião ou um alienígena em terras estrangeiras, não se adaptando perfeitamente ao grupo do qual faz parte.

4. Concentração no Problema: Os indivíduos auto-realizados são centrados no problema, ao invés de centrados no ego. Essas pessoas geralmente não têm problemas pessoais, e quando os têm, não se preocupam muito com eles, como costumam fazer as pessoas inseguras. Os auto-realizados costumeiramente têm uma missão na vida, alguma tarefa a realizar, algum problema fora deles mesmos que atrai muito de suas energias.

Eles sentem que têm a responsabilidade de resolver esse problema. Ao se depararem com um problema, enxergam a árvore, mas nunca deixam de ver a floresta. Para resolver o problema, trabalham com uma estrutura de amplas valores, universal ao invés de local. Por terem um amplo horizonte de visão e um amplo quadro de referências, não se preocupam demasiadamente com problemas pequenos. Os auto-realizados possuem uma certa serenidade e falta de preocupação a respeito de assuntos imediatos, o que torna a vida mais fácil não somente para eles próprios como para as pessoas que com eles convivem.

5. Qualidade de Desprendimento; a Necessidade de Privacidade: Os indivíduos auto-realizados podem ser solitários sem que isso lhes provoque mágoa ou desconforto. Eles gostam da solidão e da privacidade em um grau mais elevado que a pessoa média. Eles consideram fácil permanecer distante, reservado, calmo e sereno, o que torna possível para eles suportar infortúnios sem reagir violentamente, como as pessoas comuns fazem. Têm a habilidade de se concentrar num grau muito mais elevado que as pessoas comuns, pois os pequenos problemas do dia-a-dia não lhes atrapalham. Exemplos são a habilidade para dormir saudavelmente, de ter um apetite sem distúrbios, ser capaz de sorrir durante um período de problemas, preocupações e responsabilidade. Pessoas normais facilmente interpretam tais comportamentos como frieza, esnobismo, falta de afeição, inimizade, e até hostilidade.

6. Autonomia; Independência em relação à Cultura e ao Ambiente: Pessoas auto-realizadas são relativamente independentes do ambiente físico e social. Como são motivados pelo crescimento ao invés de serem motivadas pela deficiência, os auto-realizados não dependem do mundo real, de outras pessoas e da cultura para se satisfazerem. Essa satisfação depende muito mais do seu próprio desenvolvimento e do contínuo crescimento de suas potencialidades. Esta independência do ambiente significa uma relativa estabilidade face a privações, frustrações e outros problemas terrenos. Essas pessoas conseguem manter uma relativa serenidade e felicidade em meio a circunstâncias que levariam outras pessoas ao suicídio. A satisfação de suas necessidades está nelas

mesmas, e não nas outras pessoas ou no mundo. Deve-se enfatizar que o mundo e as pessoas são importantes para que um indivíduo chegue à auto-realização, mas uma vez lá chegando, a satisfação passa a depender muito mais do próprio indivíduo e de suas habilidades do que de outras pessoas ou dos bens materiais do mundo físico.

7. Pureza permanente de Apreciação: Indivíduos auto-realizados têm a capacidade de apreciar repetida e puramente as coisas simples e boas da vida, com reverência, prazer, curiosidade e até êxtase. Eles conseguem ver beleza e sentir prazer em pequenas e corriqueiras coisas, como um dia normal de trabalho. Essas experiências do dia-a-dia são, para os auto-realizados, mais importantes do que, por exemplo, ganhar muito dinheiro ou frequentar colunas sociais.

8. Experiências Místicas e Culminantes: As emoções que os indivíduos auto-realizados sentem, por vezes torna-se tão forte que Maslow as denomina experiências místicas. De acordo com o autor, são sentimentos como o da abertura de um horizonte sem limites para a visão, ou o sentimento de ser simultaneamente mais poderoso e também mais impotente do que nunca antes se fora, ou ainda o sentimento de grande êxtase, assombro e reverência, a perda de referência de espaço e tempo com, finalmente, a convicção de que algo realmente importante e valioso aconteceu, de tal forma que o sujeito é extremamente transformado e fortalecido, mesmo na sua vida diária, por tais experiências místicas.

9. Sentimento Comunitário ou de parentesco com os outros (*Gemeinschaftsgefühl*): Pessoas auto-realizadas tem, pelos seres humanos em geral, um profundo sentimento de identificação, simpatia e afeição, a despeito de ocasional raiva, impaciência, ou desgosto. Por causa disto, eles tem um genuíno desejo de ajudar a raça humana. É como se eles fossem todos membros de uma única família. O indivíduo auto-realizado pode até ficar irritado com o comportamento das pessoas medianas. No entanto sente uma fundamental amabilidade por eles pois reconhece que consegue ver o que os outros não conseguem, e por isso sente-se no dever de orientá-los, da mesma maneira que o filósofo do mito da

caverna de Platão sente-se no dever de levar a luz até os companheiros presos na eterna escuridão.

10. Relações Interpessoais Mais Profundas e Intensas: Indivíduos auto-realizados têm relações pessoais mais profundas do que qualquer outra pessoa adulta. Eles são capazes de uma maior fusão, um amor mais intenso, uma identificação mais perfeita e uma maior capacidade de destruir as limitações impostas pelo ego do que qualquer outra pessoa consideraria possível. As relações entre pessoas auto-realizadas são mais autênticas, pois eles não se importam tanto com as regras de “boa conduta”. Nas palavras de Henri Bergson, dão mais valor à polidez do espírito do que à polidez das maneiras (Bergson, 1991, pg.147-53). Os outros membros desses relacionamentos geralmente são pessoas mais saudáveis e mais próximas da auto-realização do que a média das pessoas. Ou seja, pessoas auto-realizadas são, conscientemente ou não, mais seletivas na escolha de relacionamentos. Por isso o círculo de amigos dos auto-realizados é relativamente pequeno. Isso se deve também pelo fato de que para manter um relacionamento estreito num estilo auto-realizado é preciso dedicar uma boa parcela de tempo. Os auto-realizados tendem a ser gentis ou ao menos pacientes com quase todos. Eles tem um especial carinho por crianças e são facilmente comovidos por elas. De certa forma eles amam ou ao menos tem compaixão por toda a humanidade. Na verdade eles podem falar realística e duramente com aqueles que assim o mereçam, especialmente com os hipócritas, pretensiosos, pomposos ou arrogantes. Pessoas auto-realizadas podem atrair admiradores e discípulos, mas essa relação costuma ser embaraçosa para o auto-realizado.

11. Estrutura de Caráter Democrático: Os auto-realizados não se preocupam com as diferenças de sexo, raça, cor, classe social, educação, etc, das pessoas em geral. Eles estão dispostos a aprender de qualquer um que tenha algo a lhes ensinar, não importando as outras características que as pessoas possam ter. Em tal relação de aprendizado os indivíduos auto-realizados não tentam manter nenhuma dignidade, status ou prestígio aparente. Pelo contrário, assumem uma postura humilde a ponto de reconhecerem que

sabem pouco diante do que precisa ser aprendido. Por exemplo, eles podem sentir um grande respeito por um carpinteiro realmente habilidoso em seu trabalho. Os auto-realizados selecionam seus amigos não pela cor da pele, pelo poder, pela fama ou pelo sobrenome, mas pelo talento e pela capacidade.

12. Discriminação entre Meios e Fins, entre o Bem e o Mal: O dia-a-dia das pessoas auto-realizadas não é marcado pelo caos, pela confusão, pelo conflito, ou pela inconsistência, tão comuns na vida das pessoas medianas. Isto se deve ao fato de seguirem claros princípios éticos e morais. Maslow também afirma que a noção de certo e errado para as pessoas auto-realizadas freqüentemente são diferentes das convencionais. Essas pessoas fazem clara distinção entre meios e fins, e em geral concentram-se nos fins, ficando os meios subordinados a estes. As pessoas auto-realizadas normalmente acreditam em Deus, mas do ponto de vista metafísico. Sua religiosidade não é definida em termos de padrões de comportamento impostos pelo dogmatismo das igrejas ortodoxas.

13. Senso de Humor Filosófico e não Hostil: Pessoas auto-realizadas não consideram engraçado o que o homem médio considera engraçado. Assim eles não apreciam o humor hostil (fazer as pessoas rirem prejudicando ou ridicularizando alguém), ou o humor de superioridade (rir da infelicidade alheia). Seu humor é mais filosófico e suas piadas têm algo a dizer; têm uma função além de provocar o riso. Suas piadas freqüentemente parecem ser educacionais e aparecem sob a forma de parábolas ou fábulas.

14. Criatividade Auto-realizadora: Toda pessoa auto-realizada, sem exceção, mostra de uma maneira ou de outra um tipo especial de criatividade, originalidade ou inventividade que tem certas características peculiares. A criatividade das pessoas auto-realizadas parece ser de uma espécie natural e universal, típico de crianças perfeitas. Essa criatividade parece ser uma característica fundamental da natureza humana comum; uma

potencialidade dada a todos os seres humanos no nascimento. A maioria dos seres humanos perde essa criatividade à medida que eles se tornam adultos aculturados, mas uns poucos indivíduos parecem reter essa maneira direta de observar o mundo, ou, se eles a perdem como a maioria das pessoas, a recuperam mais tarde na vida. Essa criatividade não necessariamente precisa aparecer sob a forma de livros escritos, músicas compostas ou objetos artísticos produzidos. Essa criatividade é uma expressão da personalidade saudável, e é projetada sobre o mundo em qualquer tipo de atividade na qual a pessoa esteja engajada. Nesse sentido poderemos ter sapateiros ou carpinteiros criativos. Tais indivíduos são menos inibidos, menos contidos, menos constrangidos, ou seja, menos aculturados. Em termos positivos, eles são mais espontâneos, mais naturais, mais humanos.

15. Resistência à Aculturação: Pessoas auto-realizadas resistem à aculturação e mantém um certo desprendimento da cultura na qual estão imersos. A relação entre a pessoa saudável com a cultura menos saudável é complexa e assume diferentes formas. Tais pessoas não se preocupam em permanecer dentro dos limites do que é considerado convencional em nossa cultura no que se refere à escolha de roupas, linguagem, comida, maneiras de fazer as coisas, modismos, etc. Embora possam não concordar com alguns aspectos da sociedade, não mostram a rebeldia típica de adolescentes, embora fiquem, com frequência, indignados com injustiças. Isso não significa que sejam pessoas acomodadas. Quando uma rápida mudança é necessária ou quando firmeza e coragem são necessárias elas estão disponíveis nessas pessoas. Os auto-realizados não são um grupo radical; eles são primeiramente um grupo intelectual e, por serem mais realistas, não estão dispostos a fazer sacrifícios inúteis. Em outras palavras, eles não tomam atitudes precipitadas. Eles não são contra a luta, mas são contra a luta infrutífera. Por essas e outras razões, as pessoas auto-realizadas podem ser chamadas de autônomas, pois são reguladas pelas leis do seu próprio caráter ao invés das leis da sociedade. Maslow considera que uma sociedade de mercado como a americana não é uma sociedade ideal para o desenvolvimento da personalidade, mas por ela ser relativamente tolerante ao desprendimento cultural, há uma certa margem de liberdade para alguns poucos indivíduos que conseguem chegar à auto-realização.

5.8 Caminhos para a Auto-Realização:

Maslow conseguiu identificar oito maneiras principais pelos quais as pessoas se auto-atualizam (Maslow, 1971, pg.44):

- Em primeiro lugar, auto-realização significa experimentar de modo pleno, intenso e desinteressado, com plena concentração e total absorção. Em geral, as pessoas estão relativamente alheias ao que acontece dentro de si e ao seu redor. Entretanto, todos têm (alguns mais, outros menos) momentos de exaltada consciência e intenso interesse, ou seja, momentos auto-realizadores;
- Se se pensar a vida como um processo de escolhas, então a auto-realização significa fazer de cada escolha uma opção para o crescimento. Muitas vezes é preciso escolher entre o crescimento e a segurança, entre progredir e regredir. Toda escolha tem seus aspectos positivos e negativos. Preferir a segurança significa optar pelo conhecido e pelo familiar, mas também significa arriscar tornar-se inútil e velho. Escolher o crescimento é abrir-se para experiências novas e desafiadoras e arriscar em direção ao novo e desconhecido;
- Atualizar é tornar verdadeiro, existir de fato e não somente em potencial. E, para Maslow, o eu é o âmago ou a natureza essencial do indivíduo, incluindo o temperamento da pessoa, seus gostos e valores únicos. Assim, auto-atualizar é aprender a sintonizar-se com sua própria natureza íntima. Isto significa decidir sozinho se gosta de determinadas coisas, ações, trabalhos, etc, independentemente das idéias ou opiniões dos outros;
- A honestidade e o assumir a responsabilidade de seus próprios atos são elementos essenciais na auto-realização. Ao invés de posar e dar respostas calculadas para agradar outra pessoa ou dar a impressão de sermos bons, Maslow pensa que as respostas devem ser procuradas em nós mesmos. Toda vez que fazemos isto entramos em contato com o nosso íntimo;

- Os primeiros quatro passos ajudam a desenvolver a capacidade de “melhores escolhas de vida”. Aprende-se a confiar em nosso próprio julgamento e nos próprios sentimentos e a agir em termos deles. Isto leva a melhores decisões sobre o que está constitucionalmente certo para cada pessoa — decisões sobre arte, música e alimentação, assim como escolhas de vida mais importantes, tais como um marido ou esposa e uma profissão;
- Auto-realização é também um processo contínuo de desenvolvimento das próprias potencialidades. Isto significa usar suas habilidades e inteligência e “trabalhar para fazer bem aquilo que queremos fazer” (Maslow, 1971, pg.48). Um grande talento ou inteligência não é o mesmo que auto-realização; muitas pessoas dotadas não conseguem usar plenamente suas capacidades, e outras, talvez com talentos apenas médios, realizam uma extraordinária quantidade de coisas. Auto-realização não é uma “coisa” que alguém tem ou não tem. É um processo jamais findo, similar ao caminho budista para a iluminação. Refere-se a um modo contínuo de viver, trabalhar e relacionar-se com o mundo, e não uma simples realização;
- Experiências culminantes são momentos transitórios de auto-realização. Durante momentos culminantes as pessoas estão mais inteiras, mais integradas e mais conscientes de si mesmas e do mundo. Em tais momentos pensa-se, age-se e sente-se mais clara e acuradamente. Ama-se e aceita-se mais os outros. As pessoas estão mais livres de conflitos interiores e ansiedade e mais capazes de usar suas energias de modo construtivo;
- Um passo além na auto-realização é reconhecer as próprias defesas e então trabalhar para abandoná-las. As pessoas precisam tornar-se mais consciente das maneiras pelas quais elas distorcem sua auto-imagem e a do mundo exterior através da repressão, projeção e outros mecanismos de defesa.

Toda evolução verdadeira implica numa tomada de consciência daquilo que a pessoa é. Deve-se desfazer das máscaras para conhecer seu eu profundo; deve-se desfazer das autodeformações, que são inspiradas no medo, no orgulho, nas reivindicações exageradas do ego, na recusa de se conhecer tal como é. Na medida em

que o homem se desfaz dessa sua “*persona*”, desfaz-se de uma imagem idealizada que tinha de si mesmo e assume tudo o que antes rejeitava em si, todos os seus defeitos, tudo que faz parte dele, mas que o abala. Assume tudo o que antes preferia ignorar, desconhecer, reprimir. Por meio desta conscientização e integração, o homem volta à sua unidade primordial e chega ao reconhecimento de que tudo o que surge de sua intimidade faz parte de sua pessoa.

A auto-realização é o ponto mais alto de humanidade que o indivíduo pode alcançar. É a plena humanidade nele. É o ponto máximo que ele pode alcançar. Este ponto máximo é diferente em cada ser humano; cada um tem suas características, capacidades, inclinações e tendências; cada um tem seu lugar, sua função, de acordo com suas características e oportunidades que lhe são abertas, de acordo com aquilo que pretende fazer do que é próprio dele.

O papel de cada um, seu lugar na humanidade, depende das características pessoais, das oportunidades que encontra na vida e da maneira como decide realizar essas características dentro das oportunidades que lhe são acessíveis. Além disso, depende também do relacionamento com os outros; de sua educação e suas experiências com eles; da receptividade que ele encontra.

No meio dessas circunstâncias o indivíduo constrói sua “*eudade*”, aquilo que ele resolve significar dentro da humanidade, o modo como toma posse de si, o modo como resolve ser ele mesmo no meio das circunstâncias de sua vida. Ele é uma individualidade com características próprias, metas, objetivos, que define seu sentido pelo modo em que resolve participar do todo, e ao mesmo tempo define esse seu sentido nas limitações que o seu meio lhe impõe.

Ele é uma parte do todo. Sua contribuição depende tanto de suas decisões como da receptividade que elas têm na sociedade em que vive. Sua função e seu sentido surgem nele e na situação em que se encontra; são realizados em vista de objetivos que se encontram nele e fora dele. Como indivíduo, encontra sua profundidade, sua razão de ser, seu sentido no modo em que participa do todo. Ele é ele mesmo, mas não encontra seu sentido, sua razão de ser, seu fim dentro de sua própria pessoa; não existe em função de si mesmo. Encontra seu sentido na medida em que realiza aquilo que é típico dele, e o

encontra fora dele na medida em que se realiza dentro de uma realidade que ultrapassa sua individualidade.

Sua individualidade é o modo em que constrói sua pessoa, em que participa da totalidade, em que realiza seu sentido dentro da realidade da qual faz parte. É próprio dele não caber dentro de si, não terminar naquilo que é por si mesmo, não encontrar o sentido de sua existência no fato de se realizar como pessoa em função de si mesmo. Assim, o indivíduo encontra seu sentido numa dimensão transcendental, que vai além de sua individualidade. Ele não cabe dentro dos limites de sua individualidade. Seu sentido e razão de ser vem tanto dele mesmo, de sua individualidade, do modo em que ele resolveu ser seu próprio eu, como do lugar que ocupa dentro da totalidade e do modo em que a dimensão transcendental, o eu, se manifesta por meio dele. Ele é si mesmo, ele se auto-atualiza de acordo com a maneira em que resolve viver sua realidade complexa. Ele é si mesmo na medida em que vai além de sua individualidade, por meio de sua participação na totalidade e de acordo com o modo em que resolve ser manifestação da dimensão transcendental, do eu, que é seu fundamento. Ele se auto-atualiza na medida que é si mesmo, em que participa do todo e transcende sua individualidade. Ele existe para se auto-atualizar e se auto-atualiza quando se transcende. É mais indivíduo, mais si mesmo, mais humano quanto mais vai além de si.

5.9 Motivação de Deficiência e de Crescimento:

A maneira como os cinco níveis de necessidades (fisiológica, segurança, amor, auto-estima e auto-realização) influenciam a motivação humana é diferenciada. Maslow considera que um ser humano movido pelos quatro primeiros tipos de necessidade é motivado pela deficiência, e que uma pessoa auto-realizada é motivada pelo crescimento.

As necessidades por deficiência constituem, essencialmente, déficits no organismo, ou seja, buracos vazios que devem ser preenchidos para o bem da saúde do

indivíduo e, além disso, devem ser preenchidos de fora, por outros seres humanos, que não sejam o próprio sujeito.

Uma vez que as necessidades por deficiência tenham sido suficientemente satisfeitas, o indivíduo passa a ser motivado pela auto-realização, isto é, o processo de realização de potenciais capacidades e talentos, como realização plena de missão, como um conhecimento mais completo e a aceitação da própria natureza intrínseca da pessoa, como uma tendência incessante para a unidade, a integração ou a sinergia, dentro da própria pessoa.

Para Maslow, há diferenças qualitativas importantes entre a vida motivacional dos que conquistam a sua própria autonomia ou auto-realização e das outras pessoas, ou seja, das que são motivadas pelo crescimento e pela deficiência. Para um indivíduo motivado por deficiência, o impulso por determinada necessidade vai diminuindo à medida que ela vai sendo satisfeita. Por exemplo: uma pessoa faminta vai perdendo a fome à medida que come; uma pessoa sadia que tenha suas necessidades de segurança relativamente satisfeitas sentirá uma insatisfação crescente se apenas se preocupar com sua segurança, isto é, o impulso pela segurança vai diminuindo.

Já para uma pessoa motivada pelo crescimento, o impulso vai aumentando com a satisfação. Essa pessoa tem uma constante necessidade de desenvolver-se e aprimorar-se naquilo que a atualiza. Ela nunca se sentirá completamente satisfeita ou entediada com a atividade que a torna auto-realizada. Em tais pessoas, a satisfação gera uma crescente, e não decrescente, motivação, uma excitação intensificada, não atenuada. Os apetites são intensificados. Avolumam-se e, em vez de querer cada vez menos, a pessoa quer cada vez mais, por exemplo, educação. Em vez de chegar a um estado de repouso, a pessoa torna-se mais ativa. O apetite de crescimento é estimulado pela satisfação, não aliviado. O crescimento é, em si mesmo, um processo compensador e excitante, como por exemplo, a realização de anseios e ambições, como de ser um bom professor; o desenvolvimento da criatividade em qualquer campo, ou ainda, a simples ambição de ser um bom ser humano.

As necessidades por deficiência são compartilhadas por todos os membros da espécie humana e, em certa medida, também por outras espécies. As deficiências, isto é,

os requisitos da espécie, devem ser ordinariamente satisfeitas, de maneira razoável, antes da auto-realização real poder desenvolver-se plenamente. Da mesma forma como as árvores precisam de sol, água, e alimento do ambiente, também todas as pessoas necessitam de segurança, amor e status em seu próprio meio. Contudo, isso é justamente onde o verdadeiro desenvolvimento da auto-realização pode começar, pois uma vez saciadas essas necessidades elementares de toda a espécie, cada árvore e cada pessoa passa a desenvolver-se em seu estilo próprio. O desenvolvimento torna-se, pois, mais determinado de dentro para fora do que de fora para dentro.

As necessidades de segurança, filiação, relações de amor e respeito só podem ser satisfeitas por outras pessoas, isto é, somente de fora da pessoa. Isto significa uma considerável dependência do ambiente. De uma pessoa nessa posição dependente não se pode dizer, realmente, que se governa a si mesma ou que exerce o controle do seu próprio destino. Ela deve estar vinculada às fontes de suprimento das satisfações necessárias. Os desejos, caprichos, regras e leis dessas fontes governam a pessoa e têm de ser apaziguados, para que ela não ponha em risco suas fontes de abastecimento. Isso é o mesmo que dizer que ela deve adaptar-se e ajustar-se, sendo flexível e receptiva, e modificando-se para se harmonizar à situação externa. Ela é a variável dependente; o ambiente é a variável fixa, independente.

Em contraste, o indivíduo capaz de auto-realização, aquele que, por definição, satisfaz as suas necessidades básicas, é muito menos dependente, está muito menos vinculado, é muito mais autônomo e ego-dirigido. Longe de precisar de outras pessoas, o indivíduo motivado para o crescimento pode, realmente, ser embaraçado por elas. Tais pessoas tem uma especial predileção pela vida íntima, pelo distanciamento e pela meditação. Essas pessoas tornam-se muito mais auto-suficientes e senhoras de si. As determinantes que as governam são agora, primordialmente, de natureza interna, em vez de sociais ou ambientais. Elas são as leis de sua própria natureza íntima, de suas potencialidades e capacidades, seus talentos, seus recursos latentes, seus impulsos criadores, suas necessidades de conhecerem a si próprias e de se tornarem cada vez mais integradas e unificadas, cada vez mais cômicas do que realmente são, do que realmente querem, da natureza de sua vocação ou destino. Como dependem menos de outras pessoas, são menos ambivalentes a respeito delas, menos ansiosas e menos hostis,

necessitando menos de seu apreço e afeição. Estão menos ansiosas pela obtenção de honras, prestígio e recompensas.

No tocante aos relacionamentos interpessoais, um homem motivado pela deficiência é muito mais dependente de outras pessoas do que o homem que é predominantemente motivado para o crescimento. Ele é mais “interessado”, mais necessitado, mais vinculado, mais desejoso. Essa dependência dá cor e fixa limites às relações interpessoais. Indivíduos motivados por deficiência vêem as outras pessoas, primordialmente, como saciadoras de necessidades ou como fontes de abastecimento. Elas são vistas não como “todos integrados”, como indivíduos complicados e singulares, mas, antes, do ponto de vista da utilidade. O que nelas não está relacionado com as necessidades do percebedor ou é inteiramente negligenciado ou então irrita, entedia ou ameaça. Isso equipara-se às relações das pessoas com vacas, cavalos, e ovelhas, assim como com motoristas de taxi, criados, carregadores, policiais ou outros a quem *se usa*.

A percepção totalmente desinteressada, isenta de desejo, objetiva e holística de outro ser humano só se torna possível quando nada se precisa dele, quando ele não é necessário. A percepção ideográfica, estética, da pessoa é muito mais viável para pessoas auto-realizadas, e, além disso, a aprovação, a admiração e o amor baseiam-se menos na gratidão pela utilidade e mais nas qualidades objetivas e intrínsecas da pessoa percebida. Ela é admirada mais por qualidades objetivamente admiráveis do que por causa de lisonjas ou elogios. Ela é amada mais porque é digna de amor do que por dar amor.

Visto que, habitualmente, as pessoas auto-realizadas não precisam extrair qualidades gratificadoras de necessidades nem ver as pessoas como instrumentos, é muito mais possível para aquelas adotar uma atitude não-avaliatória, não-judicativa, não-interferente e não-condenatória em relação a outras pessoas, uma consciência sem escolha e isenta de desejos. Isso permite uma percepção e compreensão mais clara e penetrante do que “aí está”.

Da mesma forma, o amor, enquanto necessidade de deficiência, é um vazio que precisa ser preenchido. Se essa necessidade não estiver ao alcance do indivíduo, resultará em grave patologia; se estiver acessível no momento certo, nas quantidades certas e no estilo apropriado, então a patologia será evitada. Maslow afirma que a fome de amor é

uma doença de deficiência, como a carência de sal ou as avitaminoses. Mas neste caso ocorre uma contradição quando da satisfação e conseqüente eliminação dessa necessidade. A satisfação da necessidade deveria causar o seu desaparecimento, o que significa que as pessoas que mantêm satisfatórias relações de amor seriam, precisamente, as menos suscetíveis de dar e receber amor. Mas Maslow afirma que o estudo clínico de pessoas mais sadias, que foram saciadas em suas necessidades de amor, mostram que, embora precisem receber menos amor, são as mais suscetíveis a dar amor. Nesse sentido, são pessoas mais amantes. Entre outras características, Maslow mostra que o amor em pessoas auto-realizadas, por não ser possessivo, e mais admirador do que exigente, não causa perturbações e, praticamente, é sempre uma fonte de prazer. Usualmente, em vez de desaparecer, cresce e avoluma-se. Há um mínimo de ansiedade e hostilidade. Estes amantes são mais independentes um do outro, mais autônomos, menos ciumentos ou ameaçados, menos exigentes, mais individuais, mais desinteressados, mas, simultaneamente, também mais preocupados em ajudar o outro no sentido da auto-realização, mais orgulhosos de seus triunfos, mais altruístas, generosos e estimulantes.

5.10 Os Problemas da Auto-Realização:

As pessoas auto-realizadas não são perfeitas. As características mencionadas acima podem dar a falsa idéia de que pessoas auto-realizadas sejam algo como fadas ou anjos, ou seja, fantasias ingênuas, impossíveis de se verificarem na realidade. Mas Maslow observa que nem tudo é um mar de rosas na vida dos auto-realizados. Essas pessoas não estão livres do medo, da culpa, da ansiedade, da tristeza, do conflito e da disputa. Na sua intensa concentração em determinados fenômenos ou problemas eles podem tornar-se distraídos ou mal-humorados, esquecendo sua polidez social. Quando a situação exige, podem demonstrar uma extrema frieza, muito superior à do indivíduo médio. Por vezes podem recuperar-se tão rapidamente da morte de um ente querido que podem parecer sem coração.

Maslow afirma que é errônea a concepção de que o indivíduo auto-realizado se encontra num estado perfeito, em que todos os problemas humanos são transcendidos e em que as pessoas vivem “felizes para sempre”, num estado sobre-humano de serenidade ou êxtase. A auto-realização é um processo de desenvolvimento da personalidade que liberta a pessoa dos problemas de deficiência da juventude e dos problemas neuróticos (ou infantis, ou de fantasia, ou desnecessários, ou irrealis) da vida. A auto-realização não é uma ausência completa de problemas, mas um deslocamento dos problemas transitórios ou irrealis para os problemas reais. Ou seja, embora ser mais plenamente humano signifique ainda ter problemas e sofrimentos (ainda que de uma espécie “superior”), não deixa de ser verdade, entretanto, que esses problemas e sofrimentos são quantitativamente menores e que os prazeres são quantitativa e qualitativamente, maiores.

O principal perigo da auto-realização consiste em tornar a ação impossível ou, pelo menos, indecisa. A cognição do Ser, ou seja, a cognição motivada pelo crescimento em pessoas auto-realizadas é isenta de julgamento, comparação, condenação ou avaliação. Também é sem decisão, porque a decisão é prontidão para atuar e a cognição do Ser, também chamada de S-cognição (para diferenciar de D-cognição que significa cognição motivada por deficiência), é contemplação passiva, apreciação passiva e não interferência. Mas como nós, a maior parte do tempo, vivemos no mundo, a ação é necessária. Ou seja, um certo egoísmo e autoproteção, uma certa promessa de violência necessária, até de ferocidade são intrínsecos e necessário a á auto-realização. O conflito, a escolha e a decisão práticas estão necessariamente envolvidos no conceito de auto-realização. Isso significa que a luta, a competição, a incerteza, a culpa e o arrependimento também devem ser epifenômenos “necessários” de auto-realização. A auto-realização envolve, necessariamente, contemplação e ação.

Entre outros problemas apontados por Maslow pod-se destacar:

- a compreensão contemplativa pode tornar as pessoas menos responsáveis, especialmente na ajuda aos outros;
- a inibição de ação e a perda de responsabilidade pode conduzir ao fatalismo;

- a contemplação inativa será, quase necessariamente, incompreendida por outros que a sofrem. Eles pensarão que é falta de amor, de preocupação, de compaixão, de interesse;
- a pura contemplação envolve não escrever, não ajudar, não ensinar;
- a cognição do Ser pode levar à aceitação indiscriminada, ao obscurecimento dos valores cotidianos, à perda de gosto, a uma tolerância excessiva;

Portanto, há o perigo da auto-realização levar a uma pura contemplação do mundo e a um impedimento da ação. Mas Maslow afirma que tais casos são relativamente raros, embora ele afirme que tenha encontrado pessoas do tipo monge budista em suas pesquisas. Na maior parte dos casos as pessoas auto-realizadas sentem uma necessidade de ajudar o mundo, da mesma maneira como no Mito da Caverna de Platão, o filósofo que viu o Sol sentiu a necessidade de voltar para a escuridão e trazer para fora seus companheiros.

Para Maslow, um ser humano psicologicamente saudável é um eterno insatisfeito em seu processo de crescimento. Ele está sempre reclamando de alguma coisa. O que se deve considerar é que o conteúdo de sua reclamação irá variar em função da posição em que ele se encontra dentro da hierarquia de necessidades básicas. Uma pessoa faminta certamente reclamará por comida. De acordo com essa lógica, Maslow afirma que o tipo de reclamação de uma pessoa ou comunidade pode ser usado como indicador do nível de satisfação das necessidades básicas. Uma comunidade que se preocupa com as flores dos jardins das praças certamente está numa situação bem melhor do que um grupo de pessoas que reclama do elevado preço dos alimentos. Da mesma forma, um funcionário de uma empresa que critica seus superiores por não lhe darem suficiente espaço para a expressão de suas habilidades artísticas em seu trabalho está, sem dúvida, numa situação muito mais favorável que um trabalhador que reclama constantemente dos baixos salários.

5.11 O Processo de Crescimento:

De acordo com Maslow, o processo de crescimento e de substituição de necessidades inferiores por superiores pode ser observado mais comumente e com mais facilidade em crianças do que em adultos. Muitas pessoas adultas, ao se conformarem demais às regras de conduta social, tem o seu crescimento psicológico reduzido ou completamente interrompido. Porém, em adultos sadios, o processo de crescimento é bem similar ao de crianças.

Os bebês e as crianças que crescem sadiamente não vivem em função de objetivos remotos ou de um futuro distante; estão demasiado preocupados em divertir-se e em viver espontaneamente para o momento. Estão *vivendo*, não *se preparando* para viver. Pode-se perguntar como é que elas conseguem apenas ser, espontaneamente, não se esforçando por crescer, procurando apenas desfrutar a atividade presente e, no entanto, avançar, seguir em frente passo a passo. Como elas conseguem crescer de forma saudável? Para Maslow a resposta é que elas descobrem mais do que buscam.

O crescimento ocorre quando o seguinte passo em frente é subjetivamente mais agradável, mais feliz, mais intrinsecamente satisfatório do que a satisfação anterior com que já nos familiarizamos e é, inclusive, motivo de tédio; a única maneira de que dispomos para saber o que está bem para nós é optando por aquilo que, subjetivamente, nos agrada mais do que qualquer alternativa. A nova experiência valida-se a si própria e não por qualquer critério exterior. É autojustificante e autovalidante. As coisas não são feitas porque são boas para as pessoas ou porque os psicólogos aprovam, ou porque alguém as pediu, ou porque as fará viver mais tempo, ou porque é bom para a espécie, ou porque trarão recompensas externas, ou porque é lógico. São feitas pela mesma razão porque escolhe-se uma sobremesa em vez de outra. Porque ser amigo de “a” é subjetivamente mais satisfatório do que ser amigo de “b”.

A criança sadia é aleatória e espontaneamente curiosa, exploratória, maravilhada e interessada. A sua tendência será para exercitar os seus poderes, esforçar-se por alcançar alguma coisa, deixar-se absorver e fascinar, mostrar-se interessada, jogar e representar, querer saber, explorar, manipular o mundo. A experiência espontânea e

criadora pode acontecer, e acontece, sem expectativas, planos, previsões, deliberação ou meta. Só quando a criança se sacia, quando fica entediada, é que está pronta para se voltar para outros prazeres, talvez mais elevados.

Mas em muitos casos o crescimento é impedido e a criança fica retida no seu processo de desenvolvimento. Isso se deve, segundo Maslow, ao poder regressivo e fixador das necessidades por deficiência que não foram satisfeitas, dos atrativos da segurança, das funções de defesa e proteção contra a dor, o medo, a perda e a ameaça, da necessidade de coragem para seguir adiante. Todo ser humano tem dentro de si ambos os conjuntos de forças. Um conjunto apega-se à segurança e à defensiva por medo, tendendo a regredir, a ferrar-se ao passado, receoso de correr riscos, receoso de pôr em perigo o que já possui, receoso de independência, liberdade e separação. O outro conjunto de forças impele-o para a totalidade e a singularidade de sua personalidade, para o funcionamento pleno de todas as suas capacidades, para a confiança em face do mundo externo e para a auto-aceitação profunda, real e inconsciente.

Assim, é possível considerar o processo de crescimento sadio como uma série interminável de situações de livre escolha, com que cada indivíduo se defronta a todo instante, ao longo da vida, quando deve escolher entre os prazeres da segurança e do crescimento, dependência e independência, regressão e progressão, imaturidade e maturidade. A segurança tem suas angústias e seus prazeres; o crescimento tem suas angústias e seus prazeres. O progresso ocorre quando os prazeres do crescimento e a ansiedade da segurança são maiores do que a ansiedade do crescimento e os prazeres da segurança.

O crescimento tem lugar, habitualmente, através de pequenos passos, e cada passo em frente só é possível mediante a sensação de se estar seguro, de se operar em campo desconhecido a partir de uma base de apoio à qual se pode regressar em segurança, de se avançar com audácia porque a retirada é possível. Por exemplo, uma criança, ao ensaiar seus primeiros passos, de início agarra-se à mãe, enquanto explora o quarto com os olhos. Depois atreve-se a fazer uma pequena excursão, certificando-se continuamente de que a mãe-segurança está intacta. Essas excursões tornam-se cada vez mais extensas. Dessa maneira, a criança pode explorar um mundo perigoso e

desconhecido. Se, de súbito, a mãe desaparecesse, a criança ver-se-ia jogada na angústia, deixaria de estar interessada de explorar o mundo, desejaria unicamente regressar à segurança e poderia até perder suas aptidões, esquecendo-se de andar e voltando a engatinhar.

Uma vez estando a segurança garantida, cria-se a possibilidade do surgimento de necessidades e impulsos e que o domínio do indivíduo sobre as novas descobertas se consolide gradualmente. Pôr a segurança em perigo significa regressão às funções mais básicas. Ou seja, na escolha entre renunciar à segurança ou renunciar ao desenvolvimento, a segurança usualmente levará a melhor. As necessidades de segurança são prepotentes sobre as necessidades de crescimento. Em geral, somente uma pessoa que se sente segura atreve-se a progredir saudavelmente. As suas necessidades de segurança devem ser satisfeitas. Ela não pode ser empurrada para diante, porque as necessidades de segurança insatisfeitas permanecerão para sempre subjacentes, exigindo sempre a sua satisfação. Quanto mais necessidades de segurança forem satisfeitas, menos valência elas têm para a pessoa, menos lhe acenarão reduzindo sua coragem. Assim somente a pessoa pode realmente saber o momento certo em que as forças que lhe acenam adiante são superiores às que lhe acenam atrás, e a coragem suplanta o medo. Fundamentalmente, a pessoa, mesmo a criança, tem de escolher por si mesma. Ninguém pode fazer a escolha por ela com demasiada freqüência, pois isso debilita-a, reduz a sua autoconfiança e desorienta a sua capacidade de percepção do seu próprio prazer interno na experiência, dos seus próprios impulsos, juízos e sentimentos, assim como de diferenciá-los dos padrões interiorizados dos outros.

A capacidade de percepção subjetiva de prazer (orientadora dos impulsos de uma pessoa) pode ser facilmente sufocada na infância. Uma pessoa pode aprender a confiar mais nos outros do que em si própria, passando a confiar muito mais na opinião alheia (amor, respeito, aprovação, admiração dos outros) do que nos próprios desejos. Como os outros são tão importantes e vitais para a criança, a possibilidade de perdê-los (como supridores de segurança, alimento, amor, respeito, etc.) é um perigo aterrador e primacial. Portanto, a criança, diante da difícil escolha entre as suas próprias experiências deleitosas e a experiência de aprovação por outros, deve geralmente optar pela aprovação por outros e, depois, manipular o seu prazer pela repressão ou deixando-o

morrer, ou ignorando-o, ou controlando-o pela força de vontade. De modo geral, desenvolver-se-á simultaneamente uma desaprovação da experiência deleitosa, ou um sentimento de vergonha, de embaraço e de dissimulação a seu respeito, que redundará, finalmente, na incapacidade até de experimentá-la de novo. Assim, se uma criança é forçada a escolher entre o que ela quer e o que os adultos querem que ela faça, ela renunciará aos próprios desejos, e assim, estará renunciando ao próprio desenvolvimento. Dessa forma ela aprende a preferir a segurança do mundo que lhe é entregue pronto pelos adultos e deixa de lado seus impulsos que a orientariam no caminho do crescimento, da maturidade e da autodeterminação.

“Como é possível perder um eu? A insídia, desconhecida e inimaginável começa com a nossa secreta morte psíquica na infância — se e quando não somos amados e somos separados dos nossos desejos espontâneos. (Pensamento: O que resta?) Mas espere — a vítima poderia até “esquecer” isso com o tempo — mas é um perfeito crime duplo, em que ela se liquida e a liquidam a ela — não é apenas esse simples assassinato de uma psique. Isso poderia ser cancelado, o minúsculo eu também participa, gradual e inadvertidamente. O indivíduo não foi aceito por si mesmo, tal como é. “Oh, eles “amam-no”, mas querem-no, ou forcem-no, ou esperam dele que seja diferente! Portanto *ele deve ser inaceitável*. Ele próprio aprende a acreditar nisso e, finalmente, até o aceita como ponto assente. Verdadeiramente ele renunciou a si mesmo. Agora, não interessa se lhes obedece ou não, se se obstina, revolta ou retrai — o seu comportamento, o seu desempenho é tudo o que importa. O seu centro de gravidade está “neles”, não nele próprio — entretanto, se ao notá-lo pensasse nisso, acharia bastante natural. E a coisa é toda ela inteiramente plausível; tudo invisível, automático e anônimo!

Isso é o perfeito paradoxo. Tudo parece normal; não houve intenção de crime; não há cadáver, não há culpa. Tudo o que podemos ver é o Sol nascer e morrer como de costume. Mas o que sucedeu? Ele foi rejeitado, não só por eles, mas por ele próprio. (Realmente, ele está sem um eu.) O que foi que perdeu? Apenas a única parte verdadeira e vital de si mesmo; o seu próprio sentimento de afirmação, que é a sua própria capacidade de desenvolvimento, o seu sistema fundamental, as suas raízes. Mas, ai dele, não está morto. A “vida” continua e ele também deve continuar. A partir do momento em que renunciou a si mesmo e na medida em que o faz, ele decide, inconscientemente, criar e manter um pseudo-eu. Mas isso é apenas um expediente: um “eu” sem desejos. Este será amado (ou temido), quando é desprezado; será forte quando é fraco; simulará ações (oh, mas são caricaturas!), não por diversão ou alegria, mas por uma questão de sobrevivência; não apenas porque quer mover-se, mas porque tem de obedecer. Essa necessidade não é vida — não a sua vida — é um mecanismo de defesa contra a morte. É também a máquina da morte. Doravante, ele será despedaçado por *necessidades* compulsivas (inconscientes) ou derrubado por conflitos (inconscientes) que o paralisam, cada movimento e cada instante neutralizando o seu ser, a sua integridade; e durante todo esse tempo, ele estará disfarçado de pessoa normal e todos esperam que ele se comporte como tal!” (Horney, Apud Maslow, 1968, pg. 51).

Encaradas do ponto de vista dinâmico, todas as escolhas, em última instância, são, de fato, sábias, desde que aceitemos duas espécies de sabedoria: a sabedoria da segurança e a sabedoria do desenvolvimento. A escolha da segurança é sábia quando evita uma situação dolorosa que pode ser mais do que a pessoa é capaz de suportar no momento. Se desejamos que ela se desenvolva (por sabermos que a escolha sistemática da segurança acabará, a longo prazo, por levá-la à catástrofe e lhe cortará possibilidades que ela própria desfrutaria com prazer, se pudesse saboreá-las), então tudo o que podemos fazer é ajudá-la, se ela pedir que a ajudem a sair do sofrimento, ou então, simultaneamente, permitir-lhe que se sinta segura e instigá-la a tentar a nova experiência, como a mãe cujos braços abertos convidam o bebê a tentar caminhar até ela. Não se pode forçar a pessoa a progredir, apenas instigá-la a que o faça, criar mais possibilidades para ela, confiando em que o simples fato dela aceitar a nova experiência fará com que ela a prefira a outras já conhecidas. Somente ela pode preferir; ninguém pode preferir por ela.

Por isso uma pessoa doente deve ser tão respeitada quanto a sábia, no que diz respeito ao processo de crescimento. Só quando seus temores são aceitos respeitosamente, ela é capaz de se atrever a ser corajosa. Só ela sabe o que, a longo prazo, é melhor para ela própria. Devemos estar preparados não só para estimular o seu progresso, mas também para respeitar a retirada, a fim de sarar suas próprias feridas, recuperar as forças, reexaminar toda a situação de uma posição segura ou até regressar a um domínio anterior ou um prazer “inferior”, para que a coragem necessária possa ser recuperada e o avanço reiniciado.

Uma pessoa que tem a felicidade de crescer normalmente fica saciada e entediada com os prazeres que já saboreou suficientemente, e mostra-se ávida (sem necessidade de que a instiguem) de avançar para outros prazeres superiores e mais complexos tão depressa que lhe sejam acessíveis sem perigo ou ameaça. Somente se a frustração, o fracasso, a reprovação ou o ridículo interferirem no próximo passo é que a criança ou o adulto se fixa ou regride. Para Maslow, a recuperação da capacidade de perceber nossos próprios prazeres é a melhor maneira de redescobrir o eu sacrificado. Este é o caminho para descobrir que a necessidade infantil de aprovação por parte dos outros já não precisa continuar existindo na forma e grau infantis, e que o terror de perder esses

outros, com o medo concomitante de ser fraco, impotente e abandonado já não tem qualquer justificação realista, como tinha para a criança. Para o adulto, os outros podem e devem ser menos importantes que para a criança.

Em resumo, pode-se dizer que, ao contrário do que os dogmas da sociedade ocidental afirmam (que a natureza inferior deva ser combatida e controlada para o florescimento de valores moralmente superiores), a natureza superior do homem repousa sobre sua natureza inferior. Quando esse alicerce falha, todo o resto desaba. Ou seja, para a grande massa da humanidade, a natureza superior do homem é inconcebível sem uma natureza inferior satisfeita como sua base. A melhor forma de desenvolver essa natureza superior é satisfazer e preencher primeiro a natureza inferior (ao invés de reprimi-la como normalmente acontece).

5.12 Experiências Culminantes:

Ao estudar pessoas que conseguiram chegar a um elevado nível de auto-realização e realização pessoal, Maslow observou que a sua vida motivacional era muito diferente das pessoas comuns e eram particularmente caracterizadas por uma relativa freqüência de experiências místicas, ou seja, momentos de suprema felicidade, momentos de êxtase ou de arrebatamento, talvez decorrentes de estar apaixonado, ou de escutar determinada música, ou de ser subitamente atingido pela mensagem de um livro ou de uma pintura, ou de algum grande momento criador. A estes momentos, muito mais raros em pessoas comuns, Maslow chamou de Experiências Culminantes. Talvez estes sejam os momentos máximos da auto-realização; a recompensa final pelo longo caminho do crescimento e da maturidade psicológica, e por isso merecem ser analisados com maior profundidade.

A pessoa nas experiências culminantes sente-se mais integrada, unificada, total, do que em outros momentos. Ela luta menos contra si própria, está mais em paz consigo mesma, mais determinada, mais harmoniosamente organizada, mais eficientemente

organizada com todas as suas partes funcionando perfeitamente umas com as outras, mais sinérgica, com menos fricção interna. A pessoa sente-se no auge de seus poderes, usando todas as suas capacidades da melhor e mais completa maneira, ela sente-se em pleno funcionamento. Sente-se mais inteligente, mais perceptiva, mais arguta, mais forte ou mais graciosa do que em outros momentos. Está na sua melhor forma, sente-se completamente afinada. Isso não é só sentido subjetivamente, mas também pode ser visto pelo observador. A pessoa já não está desperdiçando os seus esforços, lutando e contendo-se; os músculos deixam de ser músculos combatentes. Na situação normal, parte de nossas capacidades é usada para a ação e parte é desperdiçada para restringir essas mesmas capacidades. Agora não existe tal desperdício; a totalidade das capacidades pode ser usada para a ação. A pessoa torna-se um rio sem represas.

Quando a pessoa encontra-se na sua melhor forma, o seu funcionamento se dá de forma desenvolta e sem esforço. O que outras vezes requer esforço, tensão e luta é agora realizado sem qualquer sensação de esforço, de trabalho ou de empenho laborioso, mas “vem por si mesmo”. Com freqüência, alia-se a isso uma sensação de desenvoltura e um ar de elegância que acompanham naturalmente o funcionamento fácil, uniforme, sem esforço, quando tudo “se encaixa”, ou “desliza nos trilhos”. Vê-se então a aparência de segurança calma e de tranqüila certeza, como se as pessoas soubessem exatamente o que estão fazendo, ou o estivessem fazendo com todo o entusiasmo, sem dúvidas, equívocos, hesitações ou renúncia parcial. Não há golpes de raspão no alvo ou golpes hesitantes e amortecidos, mas, unicamente, golpes certos. Os grandes atletas, artistas, criadores, líderes e executivos exibem todos essa qualidade de comportamento quando estão funcionando no auge de sua forma.

A pessoa em experiências culminantes sente-se, mais do que em outros momentos, responsável, ativa, centro criador de suas atividades e suas percepções. Sente-se mais como agente motor de todos os seus atos, mais autodeterminada, em vez de causada, dirigida, impotente, passiva, dependente, fraca, comandada. Sente ser dona de si mesma, plenamente responsável, plenamente volitiva, com mais “livre arbítrio”, senhor do seu destino, um agente. Ela está inteiramente livre de bloqueios, inibições, barreiras, cautelas, medos, dúvidas, controles, reservas, autocríticas, freios. E assim ela é mais espontânea, mais expressiva, comporta-se mais inocentemente (sem astúcia,

ingênua, franca, incauta, vulnerável), mais naturalmente (simples, descontraída, sincera, desenvolta, desafetada, imediata), fluindo mais livremente e sem controle (automática, impulsiva, “instintiva”, sem hesitações nem constrangimento, temerária, imprudente, inadvertida).

Por isso ela é mais criativa. A sua cognição e o seu comportamento, graças à maior confiança em si mesma e à ausência de dúvidas, podem, de uma forma não-interferente, ajustar-se à situação problemática ou não-problemática em seus termos ou requisitos intrínsecos, “os que aí estão” (em vez de em termos egocêntricos ou autoconscientes), nos termos estabelecidos pela natureza *per se* da tarefa, ou do dever, ou do jogo. Portanto, a sua cognição e o seu comportamento são mais improvisados, extemporizados, mais criados a partir do nada, mais inesperados, originais, insólitos, não-afetados, não-tutelados, inabituais. São também menos preparados, planejados, propositados, premeditados, ensaiados, preconcebidos, na medida em que essas palavras implicam um tempo e um planejamento prévios de qualquer espécie. Portanto, são relativamente involuntários, não-desejados, desnecessários, sem finalidade, “desmotivados” ou não-inculcados, porquanto são emergentes e recém-criados e não promanam de um tempo anterior.

Nas experiências culminantes, o indivíduo está mais “aqui e agora”, mais livre do passado e do futuro em vários aspectos. Como é menos habitual, menos expectante, pode escutar plenamente, sem a contaminação decorrente das expectativas baseadas em situações pretéritas (as quais não podem ser idênticas à situação presente), ou esperanças ou apreensões baseadas no planejamento para o futuro (o que significa considerar o presente apenas como um meio para o futuro, em vez de um fim em si). A pessoa torna-se agora mais uma pura manifestação da sua personalidade e menos uma coisa-do-mundo, vivendo sob as leis do mundo. Ou seja, passa a ser mais determinada por leis intrapsíquicas do que pelas leis da realidade não-psíquica.

Durante e após as experiências culminantes, as pessoas sentem-se, caracteristicamente, felizes, afortunadas, contempladas pela sorte. Uma reação comum é “Não mereço tanto”. Os momentos culminantes não são planejados ou provocados deliberadamente; acontecem. As pessoas são surpreendidas pela alegria. Uma

consequência comum é um sentimento de gratidão, nas pessoas religiosas pelo seu Deus, em outras pela Sorte, a Natureza; pessoas, o passado, os pais, o mundo, toda e qualquer coisa que tenha ajudado a tornar possível essa maravilha. Com muita frequência, esse sentimento de gratidão expressa-se como (ou conduz a) um amor abrangente por tudo e por todos, uma percepção do mundo como algo belo e bom; e, muitas vezes, traduz-se num impulso por fazer algo de bom pelo mundo, uma ânsia de retribuir, até um sentimento de obrigação.

5.13 A Criatividade nas Pessoas Auto-Realizadas:

A criatividade em pessoas auto-realizadas promana diretamente da personalidade e se manifesta amplamente nos assuntos correntes da vida, por exemplo, numa certa espécie de humor. É uma tendência para fazer qualquer coisa criativamente; por exemplo, cuidar da casa, ensinar, etc. Um aspecto essencial da criatividade dessas pessoas é um tipo especial de percepção. Tais pessoas podem ver tanto o que é original, básico, concreto, ideográfico, como o que é genérico, abstrato, estereotipado, categorizado e classificado. Portanto, vivem muito mais no mundo real do que no mundo verbalizado de conceitos, abstrações, expectativas, crenças e estereótipos que a maioria das pessoas confunde com o mundo real.

Os indivíduos auto-realizados são relativamente mais espontâneos e expressivos do que as pessoas comuns. São mais naturais e menos controlados e inibidos em seu comportamento, o qual parece fluir mais fácil e livremente, com menos bloqueios e autocríticas. Essa capacidade de expressar idéias e impulsos sem estrangulamentos e sem temor de ridículo é um aspecto essencial da criatividade auto-realizadora. Carl Rogers utiliza a expressão “pessoa em pleno funcionamento” para descrever esse aspecto da saúde.

As pessoas auto-realizadas não se mostram assustadas pelo desconhecido, o misterioso, o intrigante e, com frequência, são positivamente atraídas para isso, isto é, escolhem-no seletivamente para procurar a solução, meditar e serem absorvidas pelo

problema. Eles não negligenciam o desconhecido, nem o negam ou fogem dele, ou tentam fazer acreditar que é realmente conhecido; tampouco o organizam ou dicotomizam prematuramente. Não se apegam ao familiar nem a sua busca de verdade é uma necessidade catastrófica de certeza, segurança, definição e ordem. Podem ser, quando a situação objetiva total o exige, confortavelmente desordenados, anárquicos, desleixados, caóticos, vagos, duvidosos, incertos, indefinidos, aproximados, inexatos ou inacurados (tudo muito desejável, em certos momentos, na ciência, na arte, ou na vida em geral).

Pessoas auto-realizadas têm uma grande capacidade integradora sobre qualquer atividade nas quais se envolvam. Dessa forma, o dever torna-se prazer e o prazer funde-se com o dever. Essas pessoas sumamente maduras também têm a capacidade de serem agradavelmente infantis. Essas mesmas pessoas, os mais fortes egos já descritos e as mais definitivamente individuais, são também as que podem mais facilmente abdicar do ego, transcender o próprio eu e centrar-se no problema. Mas isso é, precisamente o que faz o grande artista. Está apto a reunir cores que se entrecrocaram, formas que se combatem entre si, dissonâncias de toda a espécie, numa unidade. E é também isso que faz o grande teórico, quando reúne fatos intrigantes e incompatíveis para que vejamos que, na realidade, eles se harmonizam. E o mesmo ocorre com o grande estadista, o grande filósofo, o grande pai, a grande mãe, o grande inventor. Todos são integradores, capazes de congregar termos distintos e até opostos numa unidade. Na medida em que a criatividade é construtiva, sintetizadora, unificadora e integradora, é nessa mesma medida que ela depende da integração interior da pessoa.

Para Maslow, uma das principais causas dessa criatividade é a ausência de medo que essas pessoas tem de seus próprios íntimos, dos seus próprios impulsos, emoções e pensamentos. Eles são mais propensos do que a média à aceitação de seus próprios eus. Essa aprovação e aceitação dos seus eus mais profundos possibilita-lhes muito mais perceber corajosamente a natureza real do mundo e torna também mais espontâneo o seu comportamento (menos controlado, menos inibido, menos planejado, menos deliberado e “intencional”). Temem menos os seus próprios pensamentos, mesmo quando estes são extremamente extravagantes ou “amalucados”. Têm menos receio de que riam deles ou de que sejam alvo de desaprovação. Não lhes importa serem inundados de emoção. Em

contraste, as pessoas médias e neuróticas erguem uma muralha para rechaçar o medo, grande parte do qual reside no íntimo delas. Elas controlam, inibem, reprimem e suprimem. Desaprovam os seus eus mais profundos e esperam que os outros façam o mesmo.

O ajustamento normal do homem médio, dotado de bom senso, bem-ajustado, implica uma contínua rejeição bem sucedida de grande parte da natureza humana mais profunda, tanto volitiva como cognitiva. Ajustar-se bem ao mundo da realidade significa uma divisão da pessoa. Significa que a pessoa volta as costas a muito de si mesma porque é perigoso. Mas agora é evidente que, assim fazendo, ela também perde muito, visto que essas mesmas profundidades também são a fonte de todas as suas alegrias, de sua capacidade lúdica, de sua capacidade para amar, rir e, principalmente, de sua capacidade criadora. Ao proteger-se contra seu inferno íntimo, a pessoa também se separa do céu que tem dentro de si. No caso extremo temos a pessoa obsessiva, tensa, rígida, retesada, controlada, cautelosa, que não pode rir nem jogar ou amar, ou ser confiante, infantil ou “boba”. A sua imaginação, as suas intuições, a sua flexibilidade, a sua emotividade, tendem a ser estranguladas ou destorcidas. Cada necessidade, ou emoção, ou ação não realizada e neurotizada é uma perda de capacidade para a pessoa, algo que ela não pode ou não se atreve a fazer, exceto de uma forma insatisfatória e furtiva ou mesquinha. Com isso a pessoa perde, usualmente, o seu bem-estar subjetivo, a sua vontade e o seu sentimento de autodomínio, a sua capacidade de prazer, a sua auto-estima. Como ser humano, ela fica diminuída.

Assim, a audácia, a coragem, a liberdade, a espontaneidade, a perspicácia, a integração, a aceitação do eu; tudo isso são pré-condições para a espécie de criatividade auto-atualizante generalizada que se expressa na vida criadora, ou na atitude criadora, ou na pessoa criadora. A criatividade é a realização plena da humanidade de cada pessoa.

5.14 Os Valores de Pessoas Auto-Realizadas:

As pessoas dotadas de inteligência devem usá-la, as pessoas com olhos devem usá-los, as pessoas com capacidade de amar têm o impulso e a necessidade de fazê-lo, a fim de se sentirem saudáveis. As capacidades pedem para ser usadas e só cessam o seu clamor quando estão suficientemente usadas. Ou seja, as capacidades são necessidades e, portanto, também são valores intrínsecos. Na medida em que as capacidades diferem, assim os valores também diferem. Partindo desse raciocínio, Maslow afirma que existe um único valor básico para a humanidade, um objetivo que todos os homens se esforçam por alcançar. A esse valor são dados vários nomes por diferentes autores: auto-realização, integração, saúde psicológica, autonomia, criatividade, produtividade, mas todos eles concordam em que isso equivale à realização de potencialidades da pessoa, quer dizer, à conversão da pessoa à sua plenitude humana, tudo aquilo que ela pode vir a ser. Para um indivíduo em particular, seu valor básico é determinado por sua necessidade básica a ser satisfeita no momento. Portanto, as necessidades básicas, ou valores básicos, podem ser tratados como fins e, ao mesmo tempo, como passos no sentido de uma única meta final.

O ser humano possui dentro de si uma pressão que se faz sentir no sentido da unidade da personalidade, da expressividade espontânea, da plena individualidade e identidade, da visão da verdade e não da cegueira, no sentido do ser criativo, do ser bom. Isto é, o ser humano está construído de tal forma que pressiona no sentido de uma plenitude cada vez maior; e isso significa uma pressão no sentido do que a maioria das pessoas chamaria de bons valores, serenidade, gentileza, coragem, honestidade, amor, altruísmo e bondade. Quando uma pessoa consegue progredir no sentido da auto-realização e do bom desenvolvimento, esse progresso é sinalizado e confirmado por sentimentos como o de gosto pela vida, de felicidade ou euforia, de serenidade, júbilo, calma, responsabilidade, confiança na própria capacidade para dominar tensões, ansiedades e problemas. Por outro lado, quando a pessoa, por algum motivo, tem o seu auto-desenvolvimento bloqueado, indícios subjetivos de autodenúncia, de fixação, de regressão e de vida pelo medo em vez de crescimento são sentidos como a ansiedade, o

desespero, o tédio, a incapacidade de gozo, a culpa intrínseca, a vergonha intrínseca, a ausência de ambição, os sentimentos de vacuidade, de falta de identidade, etc. A culpa intrínseca é a consequência da traição à nossa própria natureza interna, um desvio do caminho da auto-realização e, essencialmente, é uma auto-reprovação justificada. Vista assim, a culpa intrínseca é boa, até necessária, ao desenvolvimento da pessoa, sempre que esta a mereça. Não é apenas um sintoma a ser evitado a qualquer preço, mas antes, um guia interior no desenvolvimento para a auto-realização, para a autonomia do eu real e suas potencialidades. De nada vale disfarçar essa culpa intrínseca através de anestésicos que existem sob a forma dos mais variados vícios, como o consumo de drogas, bebidas, consumismo, gula, etc. Isso apenas alivia a dor, não resolvendo o problema, e além disso, retarda a tomada de uma medida eficaz que ajude a pessoa a retomar o caminho do auto-desenvolvimento.

A correntemente observada aversão, ressentimento ou ciúme da bondade, da verdade, da beleza, da saúde ou da inteligência (os chamados “contravalores”), é predominantemente (se bem que não totalmente) determinada pela ameaça de perda da auto-estima, tal como o mentiroso é ameaçado pelo homem honesto, a moça desgraciosa pela bonita ou o covarde pelo herói. Toda pessoa superior nos coloca em confronto com as nossas próprias deficiências. Os comportamentos malévolos parecem ser mais reativos do que instintivos. Isso sugere que, embora o “mau” comportamento esteja profundamente enraizado na natureza humana e nunca possa ser inteiramente abolido, é possível esperar, não obstante, que decline com o amadurecimento da personalidade e o aperfeiçoamento da sociedade.

Se as várias religiões existentes podem ser tomadas como expressões de aspiração humana, isto é, o que as pessoas gostariam de vir a ser se pudessem, então também podemos ver aqui uma validação da afirmação de que todas as pessoas anseiam pela auto-realização ou tendem para ela. Isso é assim porque a descrição das características reais das pessoas auto-realizadas equipara-se, em muitos pontos, aos ideais recomendados pelas religiões, por exemplo, a transcendência do eu, a fusão do verdadeiro, do bom e do belo, a contribuição para outros, a sabedoria, a honestidade e naturalidade, a renúncia de desejos “inferiores” em favor dos “superiores”, maior amizade e gentileza, a fácil diferenciação entre fins (tranquilidade, serenidade, paz) e

meios (dinheiro, poder, status), o declínio de hostilidade, crueldade e destrutividade (embora a determinação, a ira e a indignação justificadas, a auto-afirmação, etc. possam muito bem aumentar).

5.15 Auto-Realização e Ambiente:

O ser humano demonstra em sua própria natureza uma pressão no sentido do Ser cada vez mais completo, da realização cada vez mais perfeita da sua condição humana. O homem, fundamentalmente, não é moldado ou talhado numa condição humana, nem ensinado para ser humano. O papel do meio consiste, em última análise, em permitir-lhe ou ajudá-lo a realizar as *suas próprias potencialidades*, não as potencialidades *do meio*. Este não lhe confere potencialidades e capacidades; o homem é que as possui em si, numa forma incipiente ou embrionária, exatamente como possui braços e pernas em embrião. E a criatividade, a espontaneidade, a individualidade, a autenticidade, o cuidado com os outros, a capacidade de amar, o anseio de verdade, são potencialidades embrionárias que pertencem à espécie de que ele é membro, tal qual seus braços e pernas, seus olhos e cérebro.

A existência numa família e numa cultura é absolutamente necessária para realizar esses potenciais psicológicos que definem o ser humano. Um professor ou uma cultura não criam um ser humano. Não implantam nele a capacidade de amar, ou de ser curioso, ou de filosofar, ou de simbolizar, ou de ser criativo. O que fazem, sim, é permitir, ou promover, ou encorajar, ou ajudar o que existe em embrião a que se torne real e concreto. A mesma mãe ou a mesma cultura, tratando um gatinho ou um cachorrinho exatamente da mesma maneira, não podem fazer dele um ser humano. A cultura é sol, alimento e água; não é a semente. Desse ponto de vista, uma sociedade ou uma cultura pode estimular ou inibir o crescimento. As fontes do crescimento e da plena realização humana estão, essencialmente, no íntimo da pessoa humana e não são criadas ou inventadas pela sociedade, a qual apenas pode ajudar ou dificultar o desenvolvimento da

condição humana, tal como o jardineiro pode ajudar ou tolher o crescimento de uma roseira, mas não pode determinar que ela venha a ser um carvalho. A grande maioria das pessoas não atinge a auto-realização porque elas são preparadas para realizar as potencialidades do meio ambiente (mais precisamente, da sociedade de mercado), ao invés deste ser preparado para a realização das potencialidades das pessoas. Esse amoldamento cultural sufoca as fracas necessidades “instintóides” básicas que permanecem em grande parte insatisfeitas, gerando neuroses e psicopatologias, que por sua vez são erroneamente interpretadas como a maldade intrínseca do homem. A maldade humana é, em grande parte (embora não inteiramente), fraqueza ou ignorância humana, perdoável, compreensível e também curável.

5.16 Auto-Realização e a questão do Autocontrole versus Espontaneidade:

A auto-realização é definida de diversas maneiras por diferentes autores, mas é perceptível um sólido núcleo de concordância. Todas as definições aceitam ou sugerem: a) a aceitação e expressão do núcleo interno ou eu, isto é, a realização das capacidades latentes, potencialidades, “pleno funcionamento”, acessibilidade da essência humana e pessoal; b) uma presença mínima de má saúde, neurose, psicose, de perda ou diminuição das capacidades humanas e pessoais básicas.

Por todas essas razões, é preferível destacar e encorajar ou, pelo menos, reconhecer essa natureza interna, em vez de suprimi-la ou reprimi-la. A pura espontaneidade consiste na expressão livre, desinibida, incontrolada, confiante e não-premeditada do eu, isto é, das forças psíquicas, com interferência mínima da consciência. Controle, vontade, cautela, autocrítica, moderação, deliberação, constituem os freios a essa expressão que se tornaram intrinsecamente necessários pelas leis dos mundos social e natural, fora do mundo psíquico; e, secundariamente, tornaram-se necessários pelo medo da própria psique. Contudo, existem também controles da psique que não promanam do medo, mas das necessidades de mantê-la organizada, integrada e unificada.

E também existem “controles” que são necessários quando as capacidades são atualizadas e quando se procuram formas superiores de expressão, por exemplo, a aquisição de aptidões através do trabalho árduo pelo artista, pelo intelectual, pelo atleta. Mas esses controles são finalmente transcendidos e convertem-se em aspectos da espontaneidade, quando se integram no próprio eu. Maslow considera esses últimos controles desejáveis e necessários, pois não põem em dúvida a conveniência ou não da satisfação mas, antes, estimulam o prazer mediante a organização, a estetização, o cadenciamento, a estilização e a fruição saborosa da satisfação, em contraste com os controles repressivos ou supressivos.

A pura espontaneidade não é possível por muito tempo, dado que vivemos num mundo que se rege pelas suas próprias leis, não-psíquicas. É possível, entretanto, nos sonhos, fantasias, amor, imaginação, sexo, nas primeiras fases da criatividade, no trabalho artístico, na atividade intelectual, livre associação etc. O puro controle não é permanentemente possível, visto que então a psique morre. Maslow sugere então, que a educação deve ser dirigida tanto para o cultivo de controles como para o cultivo da expressão e da espontaneidade. Em nossa cultura e nesse ponto da História, é necessário restabelecer o equilíbrio em favor da espontaneidade, da capacidade de ser expressivo, passivo, impensado, confiante em outros processos que não a razão instrumental e o controle.

Pode parecer que Maslow considera o autocontrole e a autocritica como elementos que impedem o desenvolvimento psicológico. Mas o autor reconhece que isso não é de todo verdade. As diferentes necessidades que orientam a vida motivacional de uma pessoa podem ser comparados aos Paradigmas de Kuhn. Um Paradigma tem duas faces. Em determinado momento, ele é uma bênção, pois fornece as instruções e as regras do jogo para o desenvolvimento acelerado da ciência normal. Mas em outros momentos, quando o paradigma já esgotou suas possibilidades, ele passa a ser um entrave ao desenvolvimento. Agora, ao invés de iluminar o caminho, ele cega as pessoas. Nesse ponto, ele precisa ser superado. Suas antigas regras já não funcionam mais, e insistir em usá-las apenas retardará o surgimento de um paradigma mais completo. Os cinco níveis de necessidades de Maslow podem ser considerados cinco paradigmas motivacionais do ser humano onde, após esgotadas as possibilidades de um paradigma

inferior, de nada adianta autocontrole e autocrítica, pois as regras orientadoras do comportamento não são mais úteis; muito pelo contrário, elas inibem o processo de crescimento forçando a pessoa a permanecer num nível inferior de desenvolvimento, causando frustrações, neuroses e outras psicopatologias. Há necessidade de muita abertura a novas experiências para que o processo de mudança de paradigma motivacional se concretize. É claro que o crescimento não possui só recompensas e prazeres, mas também muitas dores intrínsecas. Cada passo em frente é um passo no desconhecido e, possivelmente, é perigoso. Também significa renunciar a algo que era familiar, bom e satisfatório. Com freqüência significa uma despedida e uma separação, mesmo uma espécie de morte antes da ressurreição, com a nostalgia, o medo, a solidão e o pranto consequentes. Também significa o abandono de uma vida mais simples, mais fácil e menos esforçada, em troca de uma vida mais exigente, mais responsável e mais difícil. O crescimento faz-se a despeito dessas perdas e, portanto, requer coragem, vontade, deliberação e vigor no indivíduo, assim como proteção, complacência e encorajamento do meio.

5.17 O papel da Psicoterapia no processo de Mudança Social:

Maslow mostra que as pessoas que não têm a oportunidade de desenvolver relacionamentos humanos satisfatórios ficam relativamente incapacitadas de satisfazerem suas necessidades básicas. Segundo o autor, para estas pessoas a psicoterapia passa a ter um papel fundamental no aprendizado destas habilidades. A psicoterapia, entre outras coisas, torna possível um treinamento na arte de estabelecer bons relacionamentos humanos (algo que uma pessoa neurótica não consegue fazer sem uma ajuda especial).

Mas, para Maslow, a psicoterapia não fica limitada a um consultório e um terapeuta. Toda boa relação do dia-a-dia, com pais, amigos, cônjuges, professores, etc, ajuda uma pessoa a desenvolver suas habilidades de relacionamento. Deste ponto de vista, Maslow afirma que todo bom ser humano é, inconscientemente, um terapeuta em

potencial. Assim, toda pessoa boa, afável, prestativa, decente, psicologicamente democrática, afetuosa, amorosa e calorosa, é uma força psicoterapêutica que ajuda a criar bons seres humanos. Por outro lado, toda vez que uma pessoa ameaça outra, ou humilha, ou machuca desnecessariamente, ou domina ou rejeita outro ser humano, ajuda a criar mais psicopatologias.

Maslow introduz, então, o que ele concebe como uma boa sociedade. **Boa Sociedade** é aquela que dá aos seus membros a maior possibilidade de se tornarem seres humanos saudáveis e auto-realizados. Isso significa que a boa sociedade é aquela que possui arranjos institucionais que favorecem, encorajam, recompensam e produzem um máximo de bons relacionamentos humanos e um mínimo de maus relacionamentos humanos. Para Maslow, boa sociedade é sinônimo de sociedade psicologicamente saudável, que por sua vez significa uma sociedade que tem suas necessidades básicas atendidas. Por sua vez, uma sociedade ruim é aquela psicologicamente doente, onde as necessidades básicas não são atendidas, ou seja, uma sociedade que não dispõe de suficiente amor, afeição, proteção, respeito, confiança, e tem muita hostilidade, humilhação, medo, desprezo e dominação.

Maslow, neste caso, concorda, em termos, com Aristóteles, quando ele afirma que a boa vida consiste em viver de acordo com a real natureza do homem. Porém, Maslow afirma que a visão de Aristóteles sobre a natureza humana é parcial e estática pois ela foi inferida a partir do entendimento da sociedade naquele determinado período histórico. Por isso Aristóteles aceitava a escravidão como a natureza essencial de algumas pessoas, o que para Maslow é inconcebível. Para Maslow, a maior diferença entre a concepção Aristotélica de homem para as concepções modernas de autores como Kurt Goldstein, Erich Fromm, Karen Horney, Carl Rogers, e outros, é que o homem não pode ser visto apenas pelo que ele é, mas pelo que ele pode vir a ser. Isso significa que não entender um ser humano observando apenas a superfície e o seu estado atual; é preciso verificar suas potencialidades. Hoje sabe-se melhor o que reside escondido num homem, o que permanece suprimido, negligenciado e em desuso. Atualmente é possível julgar a essência humana em termos de possibilidades e potencialidades.

Uma mesma sociedade pode parecer boa ou ruim para diferentes pessoas. Uma pessoa neurótica pode perceber a sociedade como doente, pois o que ele vê preponderantemente é perigo, ameaça, ataque, egoísmo, humilhação e frieza. O seu vizinho, olhando para a mesma cultura, e para as mesmas pessoas pode perceber a sociedade como saudável. Toda pessoa profundamente doente vive, subjetivamente, em uma sociedade doente. Por isso, Maslow volta a enfatizar a importância da psicoterapia. O papel da psicoterapia aqui, é criar uma boa sociedade em miniatura, para que o doente perceba que também pode receber amor, afeição, respeito e confiança de outra pessoa, e com isso, torne-se apto buscar por ele mesmo a satisfação de suas necessidades. A psicoterapia ensina a pescar, ela não entrega o peixe. Dessa forma, para Maslow, a psicoterapia é teoricamente possível enquanto existir pelo menos uma pessoa saudável na sociedade.

A psicoterapia, se pudesse ser estendida a grandes parcelas da sociedade, poderia atuar como um agente transformador dessa sociedade. De acordo com Maslow, primeiramente as mudanças começariam em pequenos segmentos da sociedade onde as relações humanas seriam favorecidas pela disseminação de valores como a hospitalidade, generosidade, amizade, etc. Com o tempo, mais e mais pessoas passariam a cultivar tais valores, pela ampliação da rede de relações sadias, até a criação de força suficiente para a implementação de mudanças legais, políticas, econômicas e sociais.

Como mostra Kenneth Lux em “O Erro de Adam Smith”, os valores da sociedade de mercados, ou seja, a cobiça, o individualismo, o interesse próprio, o egoísmo, vêm sendo disseminados desde o século XVII, e tais valores trazem conseqüências que minam as próprias bases de sustentação do sistema capitalista. Para Eric Hobsbawn, na sua obra “Era dos Extremos”:

“(…) o sistema capitalista, mesmo quando construído em cima das operações do mercado, dependera de várias tendências que não tinham ligação intrínseca com aquela busca da vantagem do indivíduo... Dependia do ‘hábito do trabalho’... da confiança mútua e de outras atitudes que não estavam implícitas na maximização racional da vantagem de alguém.” (Hobsbawn, 1994, p.335).

Hoje, o resultado da promoção do interesse próprio tem sido a crescente concentração de renda, a impossibilidade do sistema de prover o sustento digno de todos

os membros da sociedade, bem como o surgimento de diversas psicopatologias que Kenneth Lux denomina de “males da civilização moderna” (Lux, 1993, p.192).

Se o mercado conseguiu disseminar valores que, segundo Maslow, caracterizam uma sociedade ruim, a proposta do autor é tornar a psicoterapia disponível para amplos setores da sociedade de forma a reverter o estrago causado pela busca do interesse próprio.

Em contraposição à concepção de homem econômico, Maslow afirma que está surgindo uma nova visão de ser humano, uma concepção de homem psicologicamente sadio que ele chama de **Homem Natural**. Segundo essa concepção, há uma crença de que o homem tem uma essência natural própria, um esqueleto de uma estrutura psicológica que pode ser tratada e discutida, analogamente à sua estrutura física, em termos de necessidades, capacidades e tendências, algumas das quais são características de toda a espécie humana, e outras que são especificamente individuais. Para o Homem Natural, saúde e desenvolvimento normal e desejável consiste em atualizar essa natureza, em realizar essas potencialidades, e em desenvolver uma maturidade ao longo das linhas que esta natureza oculta, encoberta e obscura sugere, crescendo de dentro para fora, ao invés de ser moldado pelo ambiente. Assim, a psicopatologia em geral resulta do impedimento ou da frustração da essência natural do homem. Por essa concepção, pode ser considerado bom tudo aquilo que conduz a esse desenvolvimento desejável em direção à atualização dessa natureza inerente ao homem. E é mau ou anormal tudo aquilo que frustra, bloqueia ou nega a essência natural do homem. Psicopatologia é tudo o que perturba, confunde ou atrapalha o curso da auto-realização. Psicoterapia é todo tipo de meio que ajuda a restaurar o indivíduo no caminho da auto-realização e do desenvolvimento ao longo das linhas sugeridas por sua natureza inerente.

Os conceitos-chave dessa nova concepção de homem são espontaneidade, liberação, naturalidade, auto-aceitação, orientação impulsiva, gratificação. Na atual sociedade ocidental, as pessoas costumam ser controladas, inibidas, disciplinadas, treinadas, ajustadas, pois a natureza humana é considerada perigosa, predatória, demoníaca, e voraz. Educação, família, igreja e todos os meios de aculturação em geral

são vistos como processos pelos quais as forças obscuras da natureza humana são postas sob controle.

Como se pode observar, duas diferentes concepções de natureza humana levam a visões diametralmente opostas de sociedade, lei, educação e família. Em um caso essas instituições são usadas para restringir e controlar forças; em outro, são usadas para a gratificação e realização dessas forças. Maslow afirma que se nosso atual modelo de sociedade não produz pessoas saudáveis, talvez nossa concepção de natureza humana esteja equivocada. Faz-se necessário, então, uma mudança na concepção de natureza humana, que precisará vir acompanhada de uma nova visão de sociedade, ajustada a esse novo ser humano.

5.18 Auto-Realização e a Administração:

Para Maslow, a ciência é um subproduto da natureza humana que pode ser utilizada para promover a plena realização dessa mesma natureza. Desse ponto de vista, uma sociedade ou qualquer instituição social podem ser caracterizadas como fatores que incentivam ou dificultam a auto-realização de seus indivíduos. Por isso, o autor considera que uma das questões fundamentais da administração moderna seria um questionamento a respeito de que condições de trabalho, que espécies de trabalho, que espécies de recompensas ajudarão a natureza humana a desenvolver-se sadiamente até atingir a sua estatura mais completa. O problema da administração (em qualquer organização ou sociedade) pode ser abordado, segundo Maslow, de uma nova maneira: como estabelecer as condições sociais, em qualquer organização, de forma que as metas do indivíduo se conjuguem e fundam com as metas da organização? Quando isso é possível? Quando é impossível? Ou prejudicial? Quais são as forças que estimulam a sinergia social e individual? Que forças, por outro lado, aumentam o antagonismo entre a sociedade e o indivíduo?

Maslow é enfático ao afirmar que a sua obra não é a respeito de alguns novos truques de administração, ou alguns “segredos” ou técnicas superficiais que possam ser empregados para manipular os seres humanos mais eficientemente, para fins que não são os deles próprios. Maslow não fez um guia para a exploração. Ele considera que sua obra trata de um confronto claro entre um conjunto básico de valores ortodoxos e outro sistema de valores, mais recente, que pretende não só ser mais eficiente como também mais verdadeiro. Extrai algumas das conseqüências verdadeiramente revolucionárias da descoberta de que a natureza humana tem sido insuficientemente valorizada, de que o homem tem uma natureza superior que é tão inerente a ele quanto a sua natureza inferior, e que essa natureza superior inclui as necessidades de trabalho significativo, de responsabilidade, de criatividade, de ser justo e equânime, de fazer o que é digno de ser feito e de preferir fazê-lo bem.

Pensar em “recompensa” em termos de dinheiro, unicamente, é claramente obsoleto em tal enfoque. É certo que a satisfação de necessidades inferiores pode ser comprada com dinheiro; mas quando elas já estão satisfeitas, então as pessoas são motivadas apenas por espécies superiores de “pagamento” — filiação, afeição, dignidade, respeito, apreciação, honra — assim como pela oportunidade de auto-realização e a promoção dos valores supremos: verdade, beleza, justiça, perfeição, ordem, legitimidade, etc.

Freud mostrou que o passado existe agora na pessoa. Devemos agora aprender que, segundo as teorias do crescimento de da auto-realização, o futuro também existe agora na pessoa, sob a forma de ideais, esperanças, deveres, tarefas, planos, metas, potenciais irrealizados, missão, fé, etc. Aquele para quem não existe futuro está reduzido ao concreto, ao vazio, à impotência e à desesperança. Para ele, torna-se necessário estar, incessantemente, “enchendo o tempo”. O esforço para obter algo, que é o organizador usual da maior parte das atividades, quando perdido, deixa a pessoa desorganizada e desinteressada. É isso o que normalmente acontece com trabalhadores desmotivados em organizações. Caso ele esteja alienado, estará se esforçando para obter algo que não é bom para ele mesmo, uma vez que, nesse estado, ele não tem uma visão clara do que é ou não é bom para ele. Por outro lado, uma pessoa sábia em ambiente organizacional pode ficar desmotivada porque dificilmente o objetivo que ela é obrigada a procurar será

o mesmo que ela busca para se auto-realizar. Atividades econômicas apenas são satisfatórias enquanto as necessidades fisiológicas não forem atendidas. Suprir completamente as necessidades fisiológicas das pessoas e, ao mesmo tempo, exigir que elas continuem a se preocupar com atividades de natureza puramente econômica só é possível forçando algum tipo de alienação, que nas palavras de Maslow, são, psicopatologias. E essas psicopatologias normalmente são combatidas e controladas com mais regras e imposições limitadoras que acabam disfarçando a doença da pessoa alienada. Assim, a estrutura de regras e comando de uma burocracia atua em sentido oposto ao da auto-realização, criando barreiras e impedindo o pleno desenvolvimento humano.

5.19 Psicologia Humanista versus Administração Humanista:

Maslow, ao elaborar sua teoria da motivação, estava construindo o que ele chamou de Psicologia Humanista que pretende ser uma terceira alternativa viável à psicologia objetivista/behaviorista (mecanomórfica) e ao freudianismo ortodoxo. Maslow considera essa Psicologia Humanista uma verdadeira revolução na concepção de homem, de sociedade e de ética que pode ajudar a gerar um novo modo de vida, não só para a própria pessoa, dentro de sua psique particular, mas também para a mesma pessoa como ser social, como membro da sociedade.

“Essas Psicologias comportam a promessa de desenvolvimento de uma filosofia de vida, de um substituto da religião, de um sistema de valores, e de um programa de vida, cuja falta essas pessoas estão sentindo. Sem o transcendente e o transpessoal, ficamos doentes, violentos e niilistas, ou então vazios de esperança e apáticos. Necessitamos de algo ‘maior do que somos’, que seja respeitado por nós próprios e a que nos entreguemos num novo sentido, naturalista, empírico, não-eclésiástico...”
(Maslow, 1962, pg. iv)

Ocorre, porém, que Maslow é muitas vezes classificado entre os teóricos da administração dentro do que se convencionou chamar de “Escola Comportamental da Administração”. Os teóricos de tal escola se dedicaram ao estudo das fontes que

motivam o comportamento humano, de modo que este pudesse vir a ser manipulado com objetivos puramente utilitaristas, ou seja, desenvolveram novas técnicas de adestramento de trabalhadores para que estes produzissem mais e se ajustassem melhor aos objetivos organizacionais. Os objetivos pessoais dos trabalhadores interessavam apenas na medida em que influenciassem nos resultados econômicos da organização. De acordo com Guerreiro Ramos, os conhecimentos de psicologia utilizados pelos humanistas organizacionais transformam-se numa tecnologia de persuasão para aumentar a produtividade.

“A comunicação substantiva, isto é, aquela que visa desvendar a subjetividade de pessoas engajadas em permutas autograticantes, é pouco tolerável em organizações econômicas. Nessa conformidade, admitir que a auto-realização pode ser estimulada nos contextos econômicos, como fazem os humanistas organizacionais, é incorrer em política cognitiva.”(Ramos, 1989, p. 108).

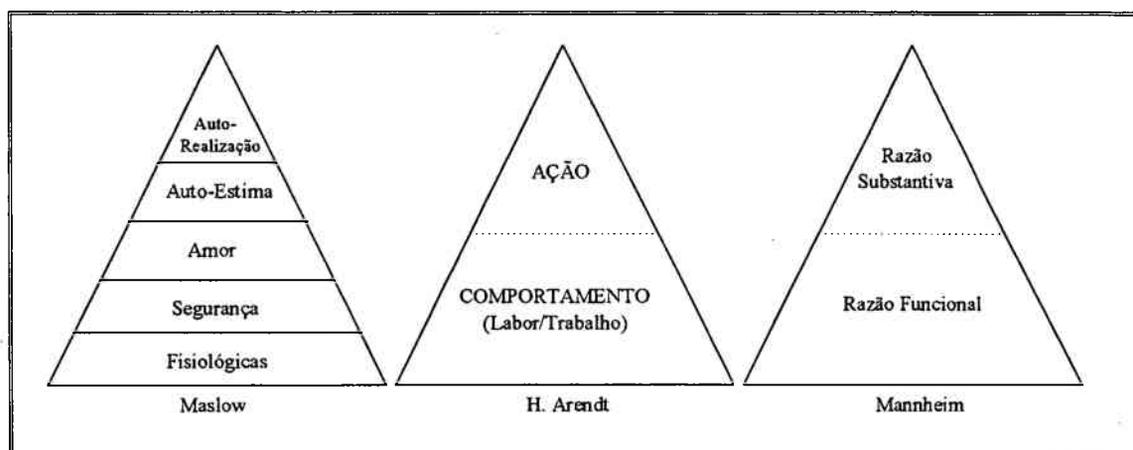
O que se pretende demonstrar é que as críticas de Ramos aos humanistas não se aplicam à Maslow. A auto-realização pode ser considerado como mais um exemplo de colocação inapropriada de conceitos por parte dos teóricos da administração. Os “cientistas” das organizações utilizam inapropriadamente, não apenas o conceito de alienação, mas também o seu oposto, o de auto-realização. Com a distorção desses conceitos provocada pela ciência social contemporânea, fica mais fácil convencer o público de que é possível desalienar pessoas e levá-las ao auto-desenvolvimento em ambientes organizacionais tipicamente burocráticos. O fato da construção teórica de Maslow ter sido mal interpretada pela administração não a inviabiliza. Na verdade, os seus estudos sobre a motivação parecem muito úteis para a melhor compreensão do ser humano, inclusive para o aprofundamento dos conhecimentos sobre o modelo de homem parentético de Ramos.

Ramos afirma que a psicologia dos humanistas encara o homem como um animal que só é capaz de comportamento, e por isso, se inclina a ser centrada no grupo e nos processos sociais. Para Ramos essa é uma visão muito parcial da natureza humana. “O homem, essencialmente não se comporta — como um portador de razão, essencialmente age.” (Ramos, 1989, p. 112). Com base nisso, Ramos conclui que o desenvolvimento pessoal e a solidão pessoal são inseparáveis, pois o desenvolvimento pessoal desdobra-se

vindo da psique individual, e provavelmente, é dificultado por processos sociais ou de realimentação grupal. “Toda socialização é alienação.”

Mas para Maslow, o homem não é só capaz de comportamento; ele também é capaz de agir, mas o agir depende do comportamento. O comportamento é uma pré-condição à ação. Antes de ser capaz de agir o ser humano precisa se socializar para adquirir alguns instrumentos para perceber, compreender e interferir no mundo. Como afirma H. Arendt, a ação, ou seja, a atividade de expressão da singularidade individual, só é possível a partir do momento em que o ser humano não precisa mais se preocupar com as atividades de labor e trabalho, necessárias para a sua manutenção física no mundo. Mas sem o labor e sem o trabalho ele não sobrevive.

Figura 3: Paralelo entre a hierarquia de necessidades de Maslow e as categorias de H. Arendt e Karl Mannheim.



Podemos fazer um paralelo entre a hierarquia de necessidades de Maslow e os conceitos de comportar e agir de H. Arendt e os conceitos de razão funcional e substantiva de Mannheim. Para a satisfação de necessidades mais próximas à base (fisiológicas e de segurança) predomina o uso da razão funcional e do comportamento. Como mostra Arendt, a principal maneira de satisfação de necessidades fisiológicas é através do labor. Para que as necessidades de segurança sejam satisfeitas, a intervenção

humana no mundo precisa ser mais marcante. Essa intervenção se dá via trabalho, que transforma o mundo natural no mundo adaptado à vida humana. Quanto mais subimos dentro da escala de necessidades humanas, mais a ação se torna necessária, enquanto que o comportamento vai perdendo importância. Mas isso não significa que o comportamento seja desnecessário. Ele é o caminho pelo qual se chega à ação. Arendt afirma que o ser humano só é capaz de agir quando está livre das condições materiais que determinam sua sobrevivência física sobre a terra. Maslow afirma a mesma coisa utilizando seus conceitos. O ser humano só é capaz de atingir a auto-realização depois de resolver questões relativas à sua sobrevivência material (necessidades fisiológicas e de segurança). A satisfação de necessidades inferiores são um pré-requisito para o afloramento de necessidades superiores.

Na figura ³/₂ a ação é representada como estando numa pirâmide cuja base é o comportamento. Essa representação tenta mostrar que a ação é frágil frente ao comportamento. Os seres humano, em função de suas necessidades materiais são forçados a se comportar boa parte do tempo. O papel do comportamento é duplo. Por um lado ele é a pré-condição para a satisfação de necessidades inferiores e o surgimento de necessidades superiores. Por outro lado, o comportamento pode funcionar como um limitador da ação na medida em que atua como um cerceador da auto-reflexão do indivíduo. É estranha a nossa relação com o comportamento. Precisamos dele ao mesmo tempo que ele nos limita. Em sociedades pré-capitalistas, os seres humanos tinham uma maior capacidade de transcender o comportamento uma vez que as necessidades básicas estivessem satisfeitas. Na sociedade de mercado, com a glorificação da racionalidade funcional, o comportamento passou a ser considerado como a única atividade humana realmente digna de nota. A dificuldade que temos hoje em trafegar entre o comportamento e a ação se deve ao fato de que o labor — atividade onde impera o comportamento — foi retirado da esfera privada, e passou a ser realizado na esfera social. Com isso o comportamento também foi retirado da esfera limitada que o continha e passou a ser considerado como uma atividade desejável para as relações humanas. Os seres humanos aos poucos foram esquecendo como conviver com o comportamento dentro de limites, e o que é pior, eles também se esqueceram de como transcender esses limites para agir. Hoje não sabemos mais transcender o comportamento. Quase tudo é

comportamento numa sociedade de mercado. Hoje em dia é muito difícil aprendermos a agir, assim como é muito difícil chegarmos à auto-realização.

Maslow percebe claramente que muitas das convenções sociais são altamente prejudiciais para o auto-desenvolvimento humano. Muitas das regras de conduta impostas pela sociedade ao indivíduo forçam-no a se manter preso ao comportamento, mesmo depois de satisfeitas muitas de suas necessidades inferiores. Uma crítica que pode ser feita a Maslow é que ele não percebe a origem dessas normas de conduta social. Ele não se dá conta que muitos dos valores sociais que impedem o auto-desenvolvimento são decorrentes de uma sociedade organizada em função de princípios de racionalidade funcional com objetivos utilitaristas de maximização da produção. São os valores do mercado e a estrutura funcionalmente organizada das instituições da sociedade de mercado que mantém os seres humanos limitados ao comportamento e os impede de atingir a auto-realização. Somente em casos excepcionais uma pessoa pode chegar a auto-realização numa sociedade como esta. São exceções, não são a regra. Mas o fato de Maslow não perceber o mercado como a origem dos fatores impeditivos da auto-realização não inviabiliza a sua teoria da motivação.

Da mesma forma que os paradigmas de Kuhn são ao mesmo tempo impulsionadores e cerceadores do desenvolvimento da ciência, o comportamento do indivíduo decorrente do processo de socialização é, simultaneamente, algo que favorece e que impede o desenvolvimento do ser humano. O ponto chave é com que objetivo esse processo de socialização é utilizado. Ele pode ser utilizado de modo a ajustar o ser humano a determinada estrutura econômico-produtiva com o objetivo de maximizar a produção. Ou pode ser utilizado para dar mais instrumentos e habilidades ao ser humano, destruindo seus medos e receios, para que este possa agir no sentido de buscar aquilo que lhe é mais importante, seus objetivos pessoais.

O que se deseja demonstrar é que para que a auto-realização seja possível, é necessário que o ser humano desenvolva habilidades de relacionamento interpessoal e que seja capaz de estabelecer relacionamentos intrinsecamente significativos (sem caráter utilitário), pois é por meio destes relacionamentos que ele irá descobrir o mundo, e é nesses relacionamentos que irá satisfazer as necessidades inferiores para que as

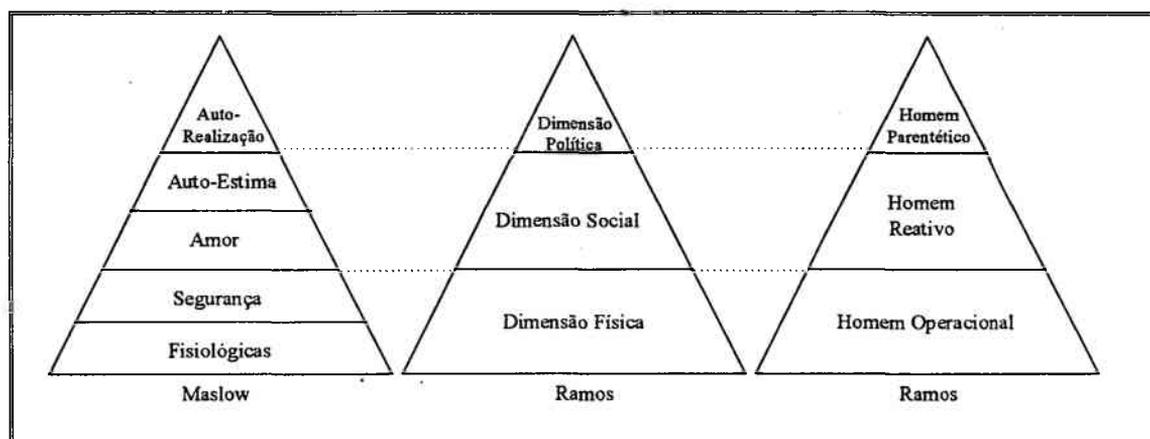
superiores aflorem. E essas habilidades somente são aprendidas no contato com outras pessoas. Essas habilidades são adquiridas na relação com bons amigos, bons parentes, bons professores, bons estudantes, etc.

Toda socialização é alienação, mas a socialização também permite o desenvolvimento de novas habilidades e novos conhecimentos que ampliam o horizonte de visão do ser humano. Sem a socialização o homem nunca deixaria de engatinhar para poder caminhar, nunca aprenderia a falar, a ler e a se comunicar. Sem a socialização ele permaneceria isolado. A socialização é um processo de escolha de alternativas e toda escolha implica em deixar algo de lado. Um ser humano, ao nascer, é um universo de possibilidades, e o processo de socialização pode beneficiar o afloramento de algumas dessas possibilidades em detrimento de outras, mas sem a socialização nenhuma dessas possibilidades viria a tona e se concretizaria em alguma habilidade, ou conhecimento específico. Quando se afirma que toda socialização é alienação, pode-se chegar a conclusão de que para evitar a alienação é preciso evitar a socialização. Se pegássemos um recém-nascido e o isolássemos do contato com outros seres humanos, dificilmente ele teria condições de sobreviver, quanto mais de se auto-desenvolver. Por isso o contato com outros seres humanos é necessário para criar as pré-condições do auto-desenvolvimento.

De acordo com Maslow, uma pessoa pode ser considerada psicologicamente saudável quando tem suas necessidades básicas atendidas. Enquanto que as necessidades fisiológicas podem ser relativamente bem atendidas sem a presença de outras pessoas, necessidades mais elevadas dentro da classificação de Maslow, como a segurança, o amor, o sentimento de parentesco com os outros, de consideração e auto-estima, somente podem ser satisfeitos através de relações interpessoais. Embora a mais elevada das necessidades, a auto-realização, possa ser obtida por meio de atividades com pouca ou nenhuma interação social (porém não necessariamente), o contato com outras pessoas continua sendo uma pré-condição fundamental para as necessidades que precedem a auto-realização. Somente quando se chega ao estágio da auto-realização é que o desenvolvimento pessoal passa a depender mais do desdobramento vindo da psique individual decorrente da solidão como afirma Ramos. Por isso nenhuma pessoa

pode chegar próximo à auto-realização sem que tenha desenvolvido uma boa capacidade de relacionamento interpessoal.

Figura 4: Paralelo entre a hierarquia de necessidades de Maslow e os modelos de homem de Guerreiro Ramos.



Fazendo um paralelo aos modelos de homem de Guerreiro Ramos (Ramos, 1984), o chamado **homem operacional**, que desenvolveu apenas a sua dimensão física, e orienta suas atividades motivado por recompensas materiais e econômicas, pode ser comparado a uma pessoa que, dentro da pirâmide de necessidades de Maslow, encontra-se no nível de satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança. Já o **homem reativo**, que além da dimensão física também possui a social, encontra-se em algum ponto entre as necessidades de amor e auto-estima. É na dimensão social que o ser humano desenvolve as habilidades necessárias para a satisfação das necessidades de amor, reconhecimento e auto-estima. Portanto, é na dimensão social que ele satisfaz as pré-condições para o desenvolvimento da dimensão política, característica do **homem parentético** de Ramos, que pode ser comparado ao indivíduo auto-realizado de Maslow. Assim, o desenvolvimento da dimensão política, tem como pré-condição o desenvolvimento da dimensão social, que por sua vez só surge após a satisfação da dimensão física. Por isso, a socialização é, em certa medida, um pré-requisito da auto-

realização ou do desenvolvimento de um homem parentético. Uma criança precisa ser até certo ponto socializada e educada a falar e a andar, pois estes serão instrumentos essenciais para explorar o mundo e interagir com ele.

6. NOVAS PROPOSTAS DE ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL.

6.1 O Fim do Estado Estável:

Pelo que foi exposto nos capítulos anteriores fica claro que o conceito de auto-realização é completamente incompatível com a organização burocrática tradicional. Os casos de auto-realização em organizações são, muito antes, exceções do que regras. As características da organização burocrática colaboram, na verdade, para levar o indivíduo na direção oposta da auto-realização, ou seja, em direção da alienação e da acomodação, fazendo com que ele se conforme com a satisfação de suas necessidades inferiores (fisiológicas e segurança, passíveis de serem satisfeitas apenas com bens materiais), e se esqueça de suas necessidades mais elevadas. Mas a alienação imposta aos indivíduos tem uma contrapartida para a organização. Se por um lado ela ganha por ter um ambiente interno relativamente calmo e sem conflitos (o que lhe garante a previsibilidade necessária ao bom funcionamento da produção), por outro lado ela perde em flexibilidade e capacidade de adaptação a um ambiente externo crescentemente instável e competitivo.

Praticamente desde os primórdios da sociedade de mercado, as inovações tecnológicas têm mantido taxas de aceleração constantes, ou seja, a taxa de inovação tecnológica tem obedecido a uma curva exponencial (Schon, 1973, p.24). Mas o

comportamento de crescimento, em termos absolutos, de uma curva exponencial é, no início, extremamente lento. Por isso, as inovações tecnológicas introduzidas na sociedade de mercado do século XVIII ao início do século XX foram absorvidas de forma lenta pelo processo produtivo. Embora as conseqüências sociais desse processo fossem, em vários momentos, extremamente lamentáveis (por exemplo, o cercamento dos campos ingleses e a formação de um grande contingente de pobres desempregados e sem terra), as organizações sempre conseguiram se adaptar relativamente bem, utilizando os princípios da organização burocrática. A burocracia mantinha boa parte dos empregados operacionais em situação de alienação, pois o rigor do processo produtivo exigia uma disciplina que os trabalhadores, oriundos de ambientes rurais e geralmente com baixa escolaridade, não dispunham. Apenas a uma minoria era dado o direito de pensar sobre o futuro da organização.

À medida que novas tecnologias eram introduzidas no processo produtivo, as organizações burocráticas eram forçadas a se adaptar às novas realidades, sob pena de serem expulsas do mercado. Mas em função da quantidade limitada de pessoas “pensantes” dentro de uma burocracia, e da rigidez de sua estrutura, a capacidade de inovação e adaptação dessas organizações era reduzida. Mas essa capacidade reduzida de adaptação à mudança foi, durante muito tempo, uma desvantagem pequena se comparada às demais vantagens da estrutura burocrática. Se o ritmo de mudança imposto pelo mercado era mais lento do que a capacidade de adaptação da organização, não havia motivos para preocupações. Como mostra Schon (1973, p.27) nas sociedades humanas, a mudança de gerações é, geralmente, o veículo pelo qual a maioria das mudanças culturais ocorre. Filhos que substituem pais passam a fazer uso de traços culturais que os pais achariam muito estranhos e ameaçadores. Durante muito tempo, a capacidade de inovação das burocracias ficou limitada à velocidade de substituição das gerações no comando dessas organizações. Os filhos adotavam novas técnicas de gestão e, com isso, se tornavam capazes de conduzir a organização em condições ambientais que seus pais achariam muito complicado ou arriscado. Havia o que Schon chama de “Estado Estável”.

Mas, desde a Segunda Guerra Mundial, o ritmo das inovações tecnológicas impostas pelo mercado superou o ritmo da substituição de gerações no comando de

burocracias. Com isso perdeu-se o “Estado Estável” e uma mesma geração de executivos passou a ser forçada a se adaptar a diferentes tecnologias e técnicas de gestão. A falta de flexibilidade e a incapacidade de adaptação da organização burocrática se tornou um problema evidente e real. Uma minoria de seres “pensantes” já não dá mais conta das exigências que o mercado impõe às organizações burocráticas. Hoje em dia, a alienação a que os trabalhadores são forçados não pode mais ser considerada uma vantagem.

(Atualmente as organizações estão constatando a importância da criatividade dos membros da organização. Percebeu-se que, ao alienar os trabalhadores, a organização estava desperdiçando uma criatividade potencial que poderia ajudá-la a se adaptar melhor e mais rapidamente às constantes mudanças do meio ambiente. Com isso têm surgido novas propostas de estruturação organizacional que tentam estimular a criatividade e a participação do indivíduo no processo de tomada de decisões. Tais organizações tem sido chamadas de diferentes maneiras pelos mais diversos autores, mas aqui adotar-se-á a expressão genérica, “Organização em Aprendizagem”.

O que se pretende verificar é se a organização em aprendizagem, por abolir muitas das características das organizações burocráticas, não seria um ambiente mais propício ao desenvolvimento da auto-realização. Para isso, inicialmente verificar-se-ão as principais características desse novo modelo de organização.

6.2 Organização em Aprendizagem:

Nos tempos atuais a organização burocrática dá sinais de estar em crise. Principalmente a partir de meados da década de 80, a burocracia tem enfrentado problemas sérios para lidar com as mudanças impostas pelo ambiente. Uma boa parte das grandes corporações, antes invencíveis e inatingíveis por organizações de pequeno porte, está, atualmente, passando por graves problemas financeiros. Esse tipo de organização

parece ter ficado extremamente rígida para se adaptar ao ritmo acelerado das inovações e as diversas pressões dos mais diferentes grupos sociais.

A organização burocrática, tal como a conhecemos hoje, desenvolveu-se no século XIX, e atendia perfeitamente às necessidades de um sistema produtivo eficiente na época. As características dessa organização funcionaram bem durante boa parte do século XX, mas são completamente inadequadas para as necessidades do próximo século. Os fatores que colaboraram para o desenvolvimento da burocracia são os mesmos que hoje impedem a sua evolução.

“A organização [burocrática] está se tornando cada vez menos eficaz,... está irremediavelmente fora de sintonia com as realidades contemporâneas, e... novas formas, padrões e modelos estão emergindo que prometem drásticas mudanças na direção das empresas e nas práticas gerenciais em geral. Assim, dentro dos próximos 25 a 50 anos, nós todos deveremos ser testemunhas e participantes do fim da burocracia e da ascensão de novos sistemas sociais mais capazes de lidar com as necessidades do século XX [e XXI].” (Bennis, apud Pinchot, 1995, p. 01).

Observando as características de organizações bem sucedidas Pinchot (1995) relaciona os motivos que levaram ao triunfo da burocracia, mostra como eles não funcionam mais, e apresenta as características da organização pós-burocrática (tabela 1).

De acordo com Pinchot, a burocracia era eficiente para as tarefas repetitivas dos primórdios da revolução industrial, mas os desafios dos tempos atuais requerem organizações vividas e inteligentes. Nas organizações atuais, grande parte da produção está, ou vai ser em breve automatizada. As tarefas simples e rotineiras estão sendo substituídas pelas máquinas. As tarefas onde a presença humana está se tornando importante são justamente aquelas que exigem criatividade e intuição. Para que a organização como um todo seja inteligente, cada um de seus membros deve ter sua inteligência estimulada. E as características da burocracia tradicional conflitam com essas necessidades da nova organização.

“A burocracia é autocrática e reguladora demais para motivar e gerir a inteligência trazida para a inovação e a dedicação. A criatividade e a ligação com os outros exigem relacionamentos sólidos, responsabilidade pessoal e pensamento e ação flexíveis. Desse modo, à medida que as regras da burocracia bloqueiam a inovação e a dedicação, bloqueiam a essência do trabalho moderno.” (Pinchot, 1995, p.35).

Tabela 1: Comparativo das características das organizações
burocráticas e pós-burocráticas.

O que é Burocracia	Por que triunfou outrora	Por que não funciona mais	O que a substitui
Cadeia de comando hierárquica.	Trouxe uma ordem simples e em grande escala. Os chefes trouxeram a ordem pelo domínio de seus subordinados	E incapaz de lidar com a complexidade. O domínio não é a melhor forma de obter a inteligência da organização	Visões e valores. Equipes autogeridas. Coordenação horizontal. Redes informais. Escolha. Livre intrapreendimento.
Especialização Organização por função.	Produzia eficiência através da divisão de trabalho. Focalizava a inteligência.	Não proporcionava comunicação interfuncional intensiva e coordenação contínua entre colegas.	Especialistas multiquificados e intrapreendimento. Organização em redes mediadas pelo mercado.
Regras uniformes.	Criava uma sensação de justiça. Estabelecia claramente o poder dos chefes	Continua precisando de regras mas de regras diferentes.	Direitos assegurados. Instituição da idéia de liberdade e de comunidade.
Procedimentos padronizados.	Proporcionava uma memória organizacional incipiente. Capaz de aproveitar trabalhadores não-qualificados. Sobrepujou os hábitos antigos.	Responde lentamente à mudança. Não lida bem com a complexidade. Não estimula a interconexão.	Autodireção e autogerenciamento. Força do mercado e da comunidade ética.
Uma carreira de avanços hierárquicos.	Comprovava a lealdade. Supria a continuidade da elite de gerentes e de profissionais especializados.	Menos gerentes são necessários e a força de trabalho mais qualificada espera promoções; portanto não há espaço suficiente para o avanço.	Uma carreira de competência crescente. Uma rede crescente para que mais coisas sejam realizadas. Remuneração maior compatível com o número maior de capacidades.
Relações impessoais.	Força reduzida do nepotismo. Ajudava os líderes a impor uma disciplina rígida e a tomar decisões duras.	Serviços intensivos de informação exigem relacionamentos profundos.	Relacionamentos estreitos com a pessoa integral. Opções e alternativas. Forte motivação por resultados.
Coordenação de cima.	Fornecia orientação aos trabalhadores não qualificados. Supria a supervisão intensa exigida pela rápida rotatividade em serviços monótonos.	Os empregados treinados estão preparados para o autogerenciamento	Equipes autogeridas. Comunicações horizontais e colaboração.

Fonte: Pinchot, 1995, p. 41 e 42.

Pinchot reconhece que é difícil desenvolver a criatividade e a curiosidade em pessoas adultas. E este problema é decorrente, em grande parte, do sistema de educação tradicional, que desenvolvia a capacidade de suportar a monotonia, presente numa linha de produção. A burocracia não prepara o trabalhador comum para a inovação. As organizações produtivas atuais precisam de sistemas educacionais que preservem a curiosidade infantil e que propiciem uma prática em trabalho de equipe, em iniciativa e

na responsabilidade colaborativa e de divisão abrangente. Atualmente a educação tem sido muito criticada por empresários e dirigentes organizacionais que afirmam que a qualidade da mão-de-obra formada por universidades e escolas técnicas é deficitária. As instituições de ensino têm sido acusadas de serem incapazes de preparar os jovens para enfrentar a concorrência do mercado competitivo atual. Ou seja, o mercado está exigindo que as instituições educacionais preparem profissionais que sejam mais ágeis e flexíveis, para que possam ser úteis num ambiente de trabalho altamente dinâmico e competitivo. Mas como algumas organizações perceberam que é praticamente impossível esperar que instituições de ensino preparem seus empregados para as necessidades específicas da empresa, elas preferiram incorporar boa parte do processo de ensino para dentro do ambiente organizacional.)

Pinchot compara a burocracia à servidão medieval, e afirma que a primeira está tão preparada para o trabalho sofisticado atual, quanto a segunda ao trabalho fabril dos primórdios da Revolução Industrial. A burocracia, segundo ele, está baseada no monopólio dos clientes e fornecedores internos. Para cada tarefa a ser realizada há um único responsável, que por não enfrentar concorrência, não se preocupa com a qualidade do serviço prestado. As organizações inteligentes, por outro lado, tentam criar um livre mercado interno, de forma desenvolver diversos fornecedores potenciais, internos ou externos. Os papéis desempenhados pelos trabalhadores não são fixos. Estes possuem a liberdade e a especialização necessária para mudar os seus papéis flexivelmente. Esta liberdade de escolha de papéis dá condições ao surgimento de um sistema auto-organizador constituído de unidades autônomas que, em função de relacionamentos mútuos, criam uma ordem por todo o sistema e evita a necessidade de uma autoridade ordenadora externa. O autor afirma que os sistemas organizacionais que aumentam a margem de escolha e de colaboração nos relacionamentos entre as pessoas atingem uma ordem mais detalhada e mais exata do que qualquer burocracia, porque proporcionam às pessoas mais oportunidades de se auto-organizarem, exigem um autogerenciamento mais responsável e mobilizam a inteligência de quase todos os empregados, fornecedores e clientes para a criação participativa de um projeto de sistemas em constante transformação que gerem cada vez mais valor.

Para Pinchot, a literatura, a arte, a ciência e a matemática são outros exemplos de sistemas auto-organizadores, pois ninguém decide pelo artista o que ele vai escrever ou pintar. “Quando os governos ou outras instituições centralizadas intervêm na administração das instituições que produzem informações, obtemos uma ciência de qualidade inferior, uma arte ruim, ou mesmo uma verdade duvidosa, muitas vezes a serviço das necessidades de poder da hierarquia, em vez de oferecer os benefícios da informação aberta.” (Pinchot, 1995, p.58). Porém, o autor reconhece que uma escolha de mercado sem disciplina pode levar à confusão, ao caos, ao egoísmo, ao desperdício e ao desespero.

“A liberdade individual não oferece garantia de que o sistema estará aberto para todos, e não apenas para um grupo de eleitos. A liberdade de mercado produziu uma riqueza inédita, uma profusão de produtos, e também, uma destruição ambiental e uma confusão espiritual sem precedentes. O desafio fundamental de nossa época está em direcionar a produtividade selvagem que liberamos para fins mais construtivos, sem destruir o que ela tem de bom.” (Pinchot, 1995, p. 62).

A burocracia possibilitou o surgimento da sociedade de massa, mas se tornou extremamente rígida para atacar eficazmente diversas prioridades conflitantes ao mesmo tempo. As burocracias têm dificuldade quando se exige que sejam produtivas e, ao mesmo tempo, que preservem o meio ambiente; que sejam eficientes a curto prazo e também se preocupem com as gerações futuras. Essa falha específica torna a burocracia inadequada para uma era em que enfrentamos os limites ambientais. Todas essas pressões e exigências do mercado estão forçando as organizações a remodelarem sua estrutura e a incorporarem novas funções. Mitroff (1994, p.21) identifica seis novas funções consideradas críticas para o enfrentamento dos desafios atuais: (1) gerenciamento de tendências externas, (2) gerenciamento de crises, (3) gerenciamento da Qualidade Total, (4) ambientalismo, (5) globalismo, e (6) ética. Para a execução dessas novas funções, Mitroff (1994, p. 33) sugere uma nova estrutura organizacional que englobaria quatro novas dimensões organizacionais.

A dimensão de *conhecimento e aprendizado* seria responsável pela obtenção, organização e disseminação da informação certa para as pessoas certas nos tempos certos para que os produtos e serviços certos sejam produzidos e distribuídos. A dimensão de *recuperação e desenvolvimento* se preocuparia com o bem-estar emocional

dos empregados e realizaria todos os tipos de atividades destinadas a melhorar o nível de qualidade de vida no trabalho. A terceira dimensão organizacional, *serviço mundial e espiritualidade*, diz respeito a uma canalização das forças da organização para a solução de problemas mundiais como a fome, os sem-teto, o abuso de crianças, a poluição, etc. A nova organização se vê na obrigação de promover o bem-estar, não apenas de seus empregados, mas de todas as pessoas. Finalmente, a quarta dimensão, *operações de âmbito mundial*, diz respeito à necessidade de incorporação do mais recente conhecimento científico e da tecnologia mais atual para permitir a operação em caráter mundial.

Peter Senge (1990) desenvolve o conceito de organização em aprendizagem, uma maneira de encarar a organização, baseada em cinco disciplinas integradas através do raciocínio sistêmico, e que permite a todos os membros compreender a realidade da empresa e de sua vida como um todo indivisível. As cinco disciplinas são: domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum, aprendizado em grupo e raciocínio sistêmico.

O desenvolvimento da organização em aprendizagem é baseado no constante aprendizado dos seus integrantes. E o constante aprendizado só é possível por meio do *domínio pessoal*. Para o autor, o domínio pessoal é baseado na habilidade e competência, e no crescimento espiritual. O domínio pessoal significa viver a vida de um ponto de vista criativo, ao invés de reativo. Para desenvolver o domínio pessoal é preciso estabelecer um objetivo de vida importante e aprender continuamente a enxergar com mais clareza a realidade do momento. A apreensão destes dois fatores gera a tensão criativa, que direciona o indivíduo a realizar seu objetivo.

“Pessoas com alto nível de domínio pessoal possuem várias características em comum: elas têm um sentido especial de vida, que vai além dos objetivos e metas ocasionais; para elas, a realidade do momento é um aliado, e não um inimigo; elas aprenderam a identificar e trabalhar com forças de mudança ao invés de resistir a elas; são profundamente inquisitivas, procurando sempre ver a realidade com maior clareza; sentem-se ligadas ao próximo e à vida em si; todavia, não abrem mão da sua individualidade; sentem-se parte de um processo criativo maior, no qual podem influir mas não podem controlar unilateralmente.” (Senge, 1990, p. 138).

Parece haver uma semelhança entre as pessoas com alto nível de domínio pessoal com o que Ramos chama de homem parentético, ou que Ferguson denomina conspirador aquariano.

Para o sucesso da organização em aprendizagem é preciso que se estudem os *modelos mentais* dos membros da empresa. Os modelos mentais são as maneiras que as pessoas tem de entender o mundo, que muitas vezes são incompletas e não sistêmicas, o que acaba gerando generalizações e pré-concepções que contribuem para o conflito. Em organizações em aprendizagem os modelos mentais precisam ser baseados no raciocínio sistêmico.

Na organização em aprendizagem, deve ser criado um *objetivo comum* entre seus membros. Isso só pode ser atingido pelo desenvolvimento de objetivos pessoais, que gera o engajamento do indivíduo. Para que os objetivos compartilhados possam emergir dos objetivos pessoais é preciso que haja interação entre os membros da organização. Os indivíduos devem ser incentivados a conversar constantemente, expressando seus sonhos e aprendendo a ouvir os sonhos dos outros. Isso cria a possibilidade do surgimento de novas idéias. Como resultado, tem-se uma pessoa engajada, que não obedece simplesmente, mas que encontra maior energia, paixão e empolgação, e que não necessariamente se atém às regras do jogo para realizar seu objetivo.

O quarto elemento da organização em aprendizagem é *a aprendizagem em grupo ou equipe*. Quando os objetivos de um grupo estão pouco alinhados há muita perda de energia. A aprendizagem em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Dessa forma, por exemplo, o QI de um grupo pode ser muito maior do que o QI dos indivíduos que dele fazem parte. Senge afirma que através do diálogo as pessoas podem ajudar umas às outras a perceberem as incoerências de suas idéias, o que tornará o raciocínio coletivo cada vez mais coerente.

Estas disciplinas são integradas e inter-relacionadas por uma quinta; *o raciocínio sistêmico*. Essa disciplina tem por objetivo levar as pessoas a enxergar o conjunto, fazendo-as deixar de pensar em estruturas rígidas e cadeias lineares de causa e efeito,

para pensar em inter-relações; deixar de buscar soluções estáticas e momentâneas para pensar em padrões de mudança (Senge, 1990, p.80).

Senge afirma que para o desenvolvimento de objetivos comuns as pessoas precisam interagir entre si, trocando sonhos e experiências, com sinceridade e franqueza, num clima de confiança que se cria naturalmente quando as pessoas falam abertamente de suas mais altas aspirações. Para que isso seja possível, as organizações devem permitir a existência de um ambiente onde elas não possam exercer a sua “política interna”. Aqui, o termo política é utilizado com o sentido de fazer uso do poder conferido pelas instituições da organização burocrática para cooptar os trabalhadores aos objetivos da organização. A “política” à que Senge se refere é o poder que a organização tem de amoldar os trabalhadores às suas necessidades utilitárias. Neste sentido, um ambiente “não político” seria um ambiente livre da pressão exercida pela burocracia sobre os trabalhadores. Tal ambiente poderia assemelhar-se, em determinadas circunstâncias, ao ambiente fenonômico de Ramos, onde todos são iguais e não se distinguem pelo cargo ocupado na burocracia, ambiente este ideal para o exercício da multidimensionalidade.

Para melhorar a adaptação da organização a um ambiente em rápida mutação, Senge destaca a importância da descentralização.

“Enquanto as organizações tradicionais precisam de sistemas administrativos que controlem o comportamento das pessoas, as organizações em aprendizagem investem na melhoria da qualidade do raciocínio, na capacidade de reflexão e de aprendizagem em grupo, e na capacidade de desenvolver objetivos comuns e análises em conjunto de problemas complexos, o que permite que estas últimas sejam mais descentralizadas e melhor coordenadas que as suas antecessoras hierárquicas.” (Senge, 1990, p. 253).

Senge também enfatiza a importância da vida particular dos empregados. Ele observa que, de modo geral, bons executivos são maus pais, e vice versa. De acordo com o autor, domínio pessoal só é possível se abranger todos os aspectos da vida do trabalhador. Ao mesmo tempo, não é possível promover um objetivo comum, sem estimular objetivos pessoais, que são sempre multifacetados. “A divisa artificial entre o trabalho e a família é repelida pelo raciocínio sistêmico, pois existe uma conexão natural entre o trabalho da pessoa e todos os outros aspectos de sua vida. Nós temos apenas uma vida, mas por muito tempo nossas organizações operaram como se este fato simples pudesse ser ignorado, como se tivéssemos duas vidas separadas.” (Senge, 1990, p. 271).

Em sua obra, Senge deixa claro que a nova concepção de organização tem um grande compromisso com necessidades elevadas do ser humano: necessidades de auto-realização, e a necessidade de viver com um propósito grandioso, de viver com um sentido.

“Nossas organizações tradicionais estão preparadas para atender às três necessidades básicas do ser humano: alimentação, abrigo e ambientação... mas não fazem o suficiente para conquistar a lealdade e o empenho das pessoas, o que só conseguirão quando atenderem a duas necessidades de ordem mais elevada: auto-respeito e auto-realização. (...) Acredito que o ser humano tem um profundo desejo de aprender. Assim sendo, ao criar organizações mais compatíveis com a natureza humana, estamos criando organizações em aprendizagem.” (O'Brien, apud Senge, 1990, p. 304).

As organizações em aprendizagem trazem sabedoria para o ambiente de trabalho (Aubrey & Cohen, 1995). O uso dessa sabedoria está provocando a definição de novos valores, sentimentos, pensamentos, e a busca por novas formas de cultura. Para Aubrey & Cohen (1995, p.12) os novos valores que surgem com o uso crescente da sabedoria no ambiente de trabalho está colaborando para o surgimento de uma nova *paideia*, no sentido grego clássico de uma vida eticamente orientada para o desenvolvimento social. E para os autores, o veículo da nova *paideia* não é a religião, nem a política, a educação ou a arte, mas a administração, que acelera a mudança cultural à medida que promove a sabedoria no ambiente de trabalho.

Pelo que foi descrito, a organização em aprendizagem parece ser uma grande tábua de salvação para os séculos de alienação provocados pelo mercado e pela organização burocrática. Será mesmo que na prática há espaço para o desenvolvimento da auto-realização num ambiente de trabalho mais flexível que permite o uso da criatividade? É o que se pretende verificar a seguir.

6.3 Organização em Aprendizagem e o Mercado:

Muitos autores tem afirmado que as novas configurações que as organizações burocráticas têm adotado, tornando-se mais flexíveis e dinâmicas, representam um novo paradigma organizacional, que trará como reflexo uma melhoria qualitativa nas relações de trabalho, bem como nas relações sociais de uma maneira geral. Muitos afirmam que os empresários serão os agentes de mudança para uma ordem social superior, mais justa e produtiva, onde todos os que se adequarem as novas regras do mundo globalizado serão muito bem recompensados.

Mas serão as novas formas de organização o estopim de uma reorganização social que culminará no surgimento de um novo paradigma social ? A teoria administrativa, frente as demais ciências sociais, é conhecida pela falta de credibilidade e reduzida aplicabilidade por apresentar uma visão reduzida e utilitária dos fenômenos administrativos, esquecendo de dar a devida atenção ao mundo real onde a organização está inserida e onde fenômenos mais complexos ocorrem.

Rezende (1982) defende que a deficiência da teoria administrativa encontra-se na metodologia adotada, principalmente pela falta de clareza em definir os níveis de análise e abrangência dos estudos. O autor propõe, como medida de adequação e objetividade, a abrangência dos fenômenos administrativos em três níveis de análise: a) macrossocietário; b) organizacional; c) operacional.

Cada um destes níveis se ocuparia de um elenco específico de questões e preocupações que exigem metodologias diferentes. O deslocamento de categorias de análise de um para outro nível é a causa de deficiências teóricas que se traduziriam pela expansão inadequada de conceitos e confusão de premissas, nem sempre transferíveis, sem prejuízo, de um para outro plano.

Assim, na dimensão macrossocietária, a Teoria Administrativa tem se ocupado com os contextos históricos de mudanças sociais que facilitaram sua emergência. Nutre-se das contribuições de cientistas sociais e filósofos, cujos interesses muitas vezes tangenciam a administração mas vão além desta, no sentido estrito do termo, constituindo-se, aqui, a Teoria Administrativa, mais uma faceta da Teoria Social.

Questões como a análise da condição humana numa idade organizacional-burocrática e a própria evolução da burocracia inscrevem-se neste nível, que se utiliza do método histórico-interpretativo para investigação. O objetivo é melhorar a compreensão da realidade atual, com base na avaliação da experiência passada.

Na dimensão organizacional, a ótica de análise se contrai drasticamente para enfocar questões estritamente gerenciais, isto é, características do elenco de ocupações e preocupações típicas de administradores situados nas posições de trabalho ditas “executivas”, das instituições públicas e privadas — ou organizações — geralmente especializadas na produção de bens ou serviços.

As questões gerenciais, internas à estrutura de trabalho, geram, principalmente, estudos a respeito de desempenho eficiente. Aspectos instrumentais relativos a níveis de poder e definição de atribuições, (centralização e descentralização, estrutura, desenho organizacional); avaliação de rendimento (eficiência, produtividade, efetividade); processos administrativos (princípios, funções, estilos de liderança); comportamento administrativo (motivação humana, integração do indivíduo na organização); integração da organização com o ambiente, e, muitos outros temas são explorados pela teoria organizacional.

O objetivo, a esse nível, é a compreensão dos meios e modos de assegurar sobrevivência, estabilidade e crescimento às instituições como um todo, ampliando sua funcionalidade, à vista de objetivos pré-estabelecidos.

O nível operacional está caracterizado por uma perspectiva de análise ainda mais restrita. É a microvisão da organização, preocupando-se com segmentos (setores ou divisões), ligados diretamente à execução de tarefas ou ações, em espaço cada vez mais delimitado. Em geral versa sobre técnicas aplicáveis a uma área específica de problemas. O objetivo dominante é a busca da produtividade da administração (como acionadora do processo) e da eficiência da parte da organização (como ente institucional, resultante de relações estáveis de trabalho, ou estruturas).

Nesta dimensão, os estudiosos e a teoria resultante se concentram em questões práticas como: ocupação do espaço (*layout*), do tempo e energia (tempos e movimentos), fluxo (de materiais, de informações e decisões); descrição de normas e

regulamentos (formulários, rotinas processuais, manuais de procedimento); análise do trabalho ou análise ocupacional (classificação de cargos e salários); e técnicas específicas de certas áreas de problemas como finanças (orçamentação, recebimento e uso de dinheiro e valores), produção, (programação e controle de quantidade e qualidade, de custos, etc), materiais (planejamento, aquisição e gestão de estoques), marketing (técnicas de comunicação social integradas para o aumento de vendas) e muitos outros.

O principal método de análise, nestes dois níveis é o indutivo-dedutivo, baseado na observação direta dos fatos. Pressupõe que os fenômenos podem ser repetidos, o que justifica a concentração naqueles que se reproduzem com mais frequência, focalizando, portanto, a análise, sobre eventos rotineiros, e deixando fora de alcance tudo que é eventual (ou não lidando com as situações sempre renovadas).

Neste trabalho, pretende-se demonstrar que o surgimento das chamadas organizações flexíveis pode representar uma mudança de paradigma, mas apenas quando o fenômeno for estudado a partir de uma perspectiva mais restrita, que se limita aos níveis organizacional e operacional de análise. Quando amplia-se o nível de análise, para observar o surgimento das organizações em aprendizagem a partir de uma perspectiva macrosocial, percebe-se que não existe nenhuma mudança de paradigma. O que ocorre é uma adaptação das organizações as exigências impostas por um mercado cada vez mais competitivo que as obriga a serem mais flexíveis e a responder mais rapidamente aos modismos e as flutuações econômicas. As relações entre a organização e seus membros continuam basicamente as mesmas dos tempos da burocracia autocrática, embora que, por uma questão de busca de maior legitimidade, apareçam disfarçadas e maquiadas na forma de uma elevada preocupação com questões éticas, morais e sociais.

Por isso, as organizações em aprendizagem, a não ser que se organizem sob a forma de cooperativas, não são o ambiente ideal para a ação (H. Arendt), pois embora haja a presença de muitas pessoas (como seria preciso para o exercício da ação em uma esfera pública), elas não são todas iguais. Da mesma forma, as organizações em aprendizagem, embora reservem um espaço maior para o exercício da razão substantiva, continuam sendo primordialmente orientadas pela razão funcional. Por isso, a auto-realização continua sendo muito mais a exceção do que a regra, mesmo nas organizações

em aprendizagem. O motivo é simples: a organização em aprendizagem está inserida numa sociedade de mercado, e a preocupação com a flexibilização da estrutura organizacional foi despertada pela necessidade da organização se adaptar à perda do estado estável (Schon) num ambiente altamente competitivo. Não houve nenhuma ruptura de valores. Se há mais espaço para a expressão das necessidades substantivas do ser humano, isso é apenas um efeito colateral da flexibilização; não é nunca o objetivo final da organização.

Por menor que seja a estrutura hierárquica de uma organização em aprendizagem, se ela estiver atuando no mercado, precisará obter lucro para sobreviver, e isso faz com que os objetivos organizacionais não sejam necessariamente compatíveis com os objetivos dos indivíduos; daí a necessidade de um chefe, ou um líder, que direcione os trabalhos. O próprio direcionamento do trabalho a um objetivo organizacional é um condicionante da atividade. Seres humanos são diferentes e seus objetivos pessoais são diferentes, e direcioná-los todos a um mesmo objetivo organizacional implica, sempre, em algum tipo de condicionamento. A organização em aprendizagem, por estar inserida no mercado, não é o espaço ideal para a expressão máxima da própria individualidade, portanto, não é o espaço ideal para a ação. Como afirma H. Arendt, a ação é incerta e frágil, e os negócios humanos não podem ser incertos e frágeis. Da mesma forma Maslow afirma que pessoas auto-realizadas não são necessariamente produtivas do ponto de vista utilitário. Uma pessoa auto-realizada pode estar muito mais preocupada com uma vida contemplativa do que com atividades de natureza econômica. E a produção numa sociedade de mercado não pode ser dar ao luxo de incentivar a mera contemplação.

Sem dúvida, a organização em aprendizagem é um avanço se comparada à organização burocrática tradicional, mas muitas das características desta ainda estão naquela, embora num grau menor. A maior "liberdade" dada aos membros de uma organização em aprendizagem é uma necessidade dos tempos atuais para garantir uma maior criatividade no processo produtivo. Mas essa criatividade é uma criatividade para o mercado; é uma criatividade orientada pelos valores do mercado. Isso explica por que uma organização em aprendizagem se preocupa com a saúde psicológica de seus empregados, mas não se preocupa com as mazelas sociais do país onde ela está instalada.

Mitroff afirma que as organizações flexíveis dos tempos atuais pautam suas ações por imperativos éticos e possuem uma nova dimensão relacionada com a espiritualidade, o que faz com que elas se preocupem em promover atividades e programas para servir o mundo e assim dar um maior significado e propósito à vida. Mitroff exemplifica essa “preocupação com o social” mostrando o caso de um executivo americano de uma empresa do ramo alimentício. Tal executivo percebeu a existência de grandes quantidades de alimentos estocados num depósito portuário que, embora ainda estivessem em condições de serem consumidos, estavam destinados a irem para o lixo pois não apresentavam o aspecto de produtos de primeira classe. O que esse executivo fez foi encontrar um modo de destinar esses alimentos aos pobres da cidade. Mas essa “ação social” não parece representar um grande avanço. Essa preocupação com os pobres e com o desperdício de alimentos não questiona o sistema que gerou os pobres e o desperdício. A atitude do executivo apenas destinou os rejeitos (o lixo) de uma sociedade consumista para os excluídos dessa sociedade. Ele não fez absolutamente nada para evitar que a sociedade continuasse excluindo seres humanos. A existência de alimentos em excesso num armazém foi com certeza decorrente de um erro de cálculo de um administrador que não tinha a menor preocupação com a saúde dos pobres. Esse administrador provavelmente irá se empenhar mais nas suas previsões de consumo de alimentos para que o desperdício não volte a ocorrer em situações futuras. E assim, os pobres não poderão contar com novas doações no futuro. Esse tipo de “preocupação social” não muda absolutamente nada na sua essência, apenas serve para disfarçar os problemas distributivos do mercado.

O tipo de criatividade incentivada na organização em aprendizagem é uma criatividade para o mercado. Nos dias atuais a organização precisa de pessoas sutis, capazes de tomar iniciativas e de reagir o mais rapidamente possível, provando leveza e flexibilidade frente aos acontecimentos imprevisíveis, constantes e numerosos de um mercado altamente competitivo. Com isso, todos os membros de uma administração participativa tornam-se jogadores, tentando ganhar e devendo ter sucesso, mesmo nas piores condições. A consequência disso é, segundo Enriquez (1997, p.21) uma concentração sobre estratégias de curto prazo. O uso dessas estratégias de curto prazo pode até ser rentável durante um certo tempo mas geralmente se mostra catastrófico

quando analisado numa perspectiva de longo prazo. Para Enriquez, a ênfase no curto prazo tem efeitos sobre o perfil do funcionário mais valorizado dentro da organização. Eles não são mais pressionados a adquirir conhecimentos amplos em certas áreas, mas eles devem ser capazes de adquirir continuamente novos conhecimentos nas áreas as mais variadas, as mais pertinentes para a empresa num determinado momento “t”. Eles devem ser capazes de uma adaptação contínua para não serem surpreendidos por processos desconhecidos e que não estejam preparados para resolver da melhor maneira. Nessa corrida pelo conhecimento técnico ninguém tem tempo de ler Shakespeare. Em tais condições a pesquisa fundamental passa a ser secundária e a aplicada, prioritária, ou seja, se dá preferência ao conhecimento que melhora a adaptação da organização ao mercado, em detrimento do conhecimento que transcende o mercado. “A questão colocada não é mais a verdade — sempre aproximativa — do conhecimento, mas o seu grau de operacionalidade.” (Enriquez, 1997, p.21)

As organizações em aprendizagem exigem pessoas capazes de se adaptarem constantemente às novas situações, mesmo que isso não as agrade. Dessa capacidade de adaptação depende o seu sucesso, e o seu emprego. Isso dá margem ao uso crescente da polidez das maneiras (Bergson), deixando pouco, ou quase nenhum espaço para a polidez do espírito. Autenticidade e espontaneidade não tem lugar numa organização que precisa estar constantemente se adaptando às exigências de um mercado competitivo. O processo de convencimento das pessoas a cooperarem com a organização se dá de forma muito sutil através da sedução provocada por grandes comunicadores que passam a ser os novos detentores do poder. Enriquez afirma que esse processo disfarçado de cooptação, que se dá pelo viés de uma identificação com o sedutor, promovido ao *status* de ídolo, trata-se de um verdadeiro estupro psíquico. Os homens flexíveis de organizações flexíveis são hipócritas pois não têm personalidade própria e se adaptam a cada situação para ter sucesso.

“Ela [a organização] exige indivíduos que se querem sujeitos (mas que, de fato, são alienados) de seu destino e agentes da história. Sujeitos presos nas identificações heróicas e aptos a se comportarem como heróis, quer dizer, como seres prontos — como Freud havia sublinhado — a introduzirem rupturas, e mesmo a prepararem os outros, que lhes devam admiração sem limites, merecida por todo o ídolo. Aqueles que são bem sucedidos têm, pois, um ‘ego grandioso’ (o “Ego Grandioso” de Kernberg), tomam-se eles mesmos como ideal, são verdadeiros Narcisos admirando-se no espelho que eles propõem e que os outros lhes servem, têm uma “identidade

compacta”, pois nada pode atingi-los. Não conhecem, com efeito, nem dúvida, nem angústia, nem remorso. Essa identidade compacta, essa sinuosidade narcisista, não os impede, entretanto, de mostrarem-se leves, flexíveis. Eles sabem que para alcançar o sucesso devem poder adotar identidades múltiplas (ser aqueles que podem escutar, falar, atrair, mostrar ardor, exprimir a própria vontade, seduzir) segundo as situações e os interlocutores. Homens da aparência, modulam seu papel social segundo as circunstâncias. São sempre no instante aquilo que devem ser para ter sucesso.” (Enriquez, 1997, p.25)

As organizações em aprendizagem dão um maior grau de liberdade ao indivíduo porque precisam da criatividade de seus empregados para serem mais competitivas, e ao serem competitivas elas podem até estar garantindo renda para seus empregados, mas estarão colaborando para o desemprego dos empregados dos concorrentes. Analisando a questão do ponto de vista microeconômico, a organização em aprendizagem pode até parecer um avanço dentro da estrutura produtiva do capitalismo. Parece até que nobres valores passaram a fazer parte do dia-a-dia da organização. E os dirigentes dessas organizações podem até acreditar piamente nisso. Mas eles não percebem que, analisando a questão de um ponto de vista macroeconômico, a organização em aprendizagem é um desastre social. Uma das disciplinas apregoadas por Senge é a visão sistêmica, e se a usarmos de fato, e observarmos o fenômeno para além dos limites organizacionais, incluindo todo o sistema produtivo e toda a sociedade, o fato da organização em aprendizagem colaborar para acelerar o processo de exclusão social fica evidente. Desse ponto de vista, a organização em aprendizagem na verdade não passa de uma consequência dos valores do mercado levados ao extremo, numa época em que o próprio mercado vive uma crise de legitimidade e luta para sobreviver. E no momento, o único modo que o mercado enxerga para sobreviver é fortalecendo ainda mais esses valores. A sociedade ocidental está viciada pelos valores de mercado, e a exemplo de um viciado em drogas, precisa de uma dose cada vez maior para satisfazer seu vício. Mas assim como o indivíduo viciado se afunda cada vez mais no seu vício e pode morrer a qualquer momento de overdose, a sociedade de mercado também pode entrar em colapso, afogada na busca desesperada do interesse próprio.

Toda organização sempre apresenta algum grau de presença de elementos de ação racional tanto substantiva quanto funcional. Não existe uma organização pura na sua funcionalidade ou na sua substantividade. Para que uma organização seja

considerada substantiva a ação racional substantiva precisa estar presente na maioria dos processos organizacionais. Serva (1997) ao analisar organizações substantivas relaciona os elementos de uma ação racional substantiva:

- a) *auto-realização* — processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
- b) *entendimento* — ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre coordenando atividades comuns sob a égide da responsabilidade e da satisfação sociais;
- c) *juízo ético* — deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado, etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
- d) *autenticidade* — integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
- e) *valores emancipatórios* — aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
- f) *autonomia* — condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações.” (Serva, 1997, p.122)

Mas o que chama a atenção são como esses elementos afetam as relações que as organizações consideradas substantivas tem com o mercado. Como mostra Serva as relações das organizações substantivas com o mercado estão longe de serem tranquilas. São na verdade muito tumultuadas. E a falta de uma perspectiva utilitária nessas relações faz com que elas estejam longe de uma maximização dos resultados econômicos. Nas organizações substantivas as relações intra e extra-organizacionais são pautadas pelo comprometimento com determinados valores do grupo e não com o resultado econômico. Já numa organização em aprendizagem as relações de trabalho são flexibilizadas para o surgimento da criatividade para que esta seja orientada para a produção com o objetivo de melhorar os resultados econômicos. Numa organização em aprendizagem, embora possa existir mais espaço para a ação substantiva comparativamente a uma organização burocrática tradicional, ela ainda é predominantemente funcional.

“O grupo enfrenta pesados desafios no desenrolar de seu cotidiano, justamente devido aos imperativos de ordem capitalista, que estabelecem as ditas leis de mercado e se aliam à forma burocrática de organização social que, por sua vez, determina comportamentos-padrão, constituindo tudo isso, em muitas situações, um sério contraponto aos próprios valores que o grupo persegue com grande energia. (...)

Assim, não nos surpreendemos de o entendimento ser o segundo elemento racional em ordem de predominância. No entanto, está totalmente enganado aquele que pensa que esse entendimento é fácil de ser praticado e obtido. A autonomia que marca a ação dos indivíduos dentro do grupo faz emergir todas as diferenças pessoais e, com elas, as divergências. Os debates são acirrados, os conflitos acontecem sem restrições, embora o respeito mútuo seja religiosamente cultuado revelando um alto grau de maturidade nos membros do grupo. (...) Não se chega a avanços a partir de reflexões conceituais e teóricas, pura e simplesmente; os avanços são atingidos, obtidos, poderíamos dizer *conquistados*, à custa de tropeços, erros, decisão e vontade política: acima de tudo, à custa de muita tenacidade e real comprometimento (na ação) com os valores professorados.” (Serva, 1997, p.128).

Serva de fato alerta para um problema que pode acontecer nas organizações em aprendizagem. Como vimos, os teóricos das organizações em aprendizagem incentivam as organizações a professorarem elevados valores morais para com seus empregados e para com a sociedade de modo geral. Mas sendo a organização predominantemente funcional, alguns membros podem perceber uma certa inconsistência entre a ação e o discurso da organização, o que pode dar margem a frustrações e desmotivações. A veiculação de discursos eticamente orientados pode realmente difundir determinados valores emancipatórios entre os membros da organização, mas se esses valores ficarem apenas na esfera do discurso, sem que as ações concretas da organização sejam profundamente alteradas, graves conflitos podem vir a marcar o cotidiano da empresa. “A contradição entre querer ser diferente, em sendo uma empresa nos moldes semi-tradicionais, dilacera e divide o grupo” (Serva, 1997, p.131). Não basta proferir valores, é preciso vivê-los.

O fato de muitos dos elevados valores professorados pelas organizações em aprendizagem ficarem apenas no discurso se deve à uma crescente crise de legitimidade das organizações. Para Enriquez (1997, p.7) a nossa sociedade, bem como as instituições e as organizações que a compõem, não mais se apresentam, individual ou coletivamente, como legítimas, o que está gerando um profundo mal-estar que afeta toda a sociedade ocidental. O fato do termo ética estar aparecendo cada vez com mais força na linguagem e na prática das organizações e das instituições modernas é uma tentativa de curar esse mal. Mas as preocupações éticas têm sido usadas num sentido hipócrita, apenas para garantir o desempenho econômico resolvendo o problema da legitimidade. Essa ética travestida é produzida a serviço de uma razão instrumental astuta: “...trata-se menos de ética do que de uma etologia que empresta seus cânones à ciência do comportamento

animal para colocar em ação os dispositivos da servidão voluntária assegurando a adesão aos objetivos exclusivos da empresa.” (Le Guyader, apud.: Enriquez, 1997, p.10).

A prática dessa hipocrisia tem se mostrado necessária para a sobrevivência de muitas organizações. Como mostra Brunsson (1989, p13) a sobrevivência da organização depende dos recursos (ou do suporte) externos que são basicamente de dois tipos. O primeiro apresenta-se sob a forma de dinheiro (em troca de produtos ou serviços, ou como investimento), mão-de-obra, matéria-prima, e outros recursos mais. O segundo tipo é a legitimação que pode se apresentar, por exemplo, através de leis que regulamentem a sua existência. A legitimação depende da habilidade da organização para refletir e criar um acordo simbólico com o seu ambiente. Geralmente as normas impostas pela sociedade para controlar o comportamento organizacional são inconsistentes com as exigências da eficiência. Mas as normas institucionais sobre produtos, estrutura, processos e ideologias também podem ser inconsistentes entre si. Sindicatos, entidades de classe, associações de bairro, grupos de ecologistas, etc, todos são grupos de pressão que tentam impor limites às práticas organizacionais. Muitas organizações se vêem forçadas a tentar atender às demandas desses grupos ao mesmo tempo que precisam manter a produção de bens e serviços dentro rigorosos padrões de eficiência econômica. Ou seja, a organização precisa, ao mesmo tempo, ser eficiente do ponto de vista funcional para não ser morta pela concorrência e atender a determinados grupos de interesse para garantir a sua legitimidade. Muitas vezes essa legitimidade é conseguida por meio do uso da hipocrisia nos discursos nas decisões e nas ações. Assim, o discurso de uma organização pode ser recheado de elevados valores éticos enquanto que na prática do dia-a-dia as ações produtivas ainda se pautam pela razão funcional.

Enriquez destaca que muitas organizações não percebem que estão fazendo uso de um *slogan* stalinista de sinistra memória quando se referem ao ser humano na organização: “O homem, o capital mais precioso.” Isso o leva a afirmar que quanto mais idealizamos o homem com palavras, mais o rebaixamos com atos (Enriquez, 1997, p.11). A organização em aprendizagem tenta juntar dois valores antagônicos: a cooperação em meio à busca do interesse próprio. A hipocrisia com que o ser humano é tratado pelos teóricos da administração participativa poderia ser definida como uma política cognitiva da organização em aprendizagem. Valores substantivos são alardeados e postos a serviço

de uma racionalidade funcional disfarçada que faz uso do discurso hipócrita para se legitimar.

“Que as organizações não tenham sido jamais lugares unicamente formais, funcionais e impessoais os teóricos bem o sabem e mostram que mesmo nas burocracias mais rígidas existiam relações ‘informais’, reagrupamentos que se estabelecem baseados em afinidades eletivas, sobre a necessidade do trabalho, sobre o contorno de regras ou sobre a defesa coletiva. Toda organização guarda em seu interior comunidades variadas, micro-culturas se constituindo como um lugar de vida e não como um simples lugar de trabalho. Mas passar desta constatação à afirmação segundo a qual a organização tornou-se uma comunidade funcionando sem um aparato de poder separado, instituindo uma certa orientação e um estilo de vida determinado, é desdenhar da existência de estratos diferentes preenchendo funções mais ou menos prestigiosas dentro de relações de consenso e conflito. No entanto, é justamente esta ideologia que é o fundamento da administração participativa. E se os membros da organização muitas vezes a aceitam é por que ela anuncia que a organização não pode existir sem que os indivíduos se situem enquanto sujeitos humanos, isto é, enquanto atores que devem se exprimir, mestres de seus desejos trabalhando afirmativamente para o sucesso do conjunto.” (Enriquez, 1997, p.12)

Com isso cria-se um imaginário ilusório da comunidade e da excelência com o objetivo de fazer com que os indivíduos se conformem e respeitem o ideal da organização. Nesse jogo, os indivíduos perdem cada vez que eles pensam ganhar. O único vencedor é a organização que recebe um acréscimo de legitimidade e crê não ser atingida pela crise que afeta o conjunto das instituições.

Taylor se apropriou da dimensão física do homem e a orientou ao mercado. Os behavioristas se apropriaram da dimensão social, incluindo uma parte maior do ser humano ao sistema. O que a organização em aprendizagem tenta fazer, é se apropriar da última dimensão humana ainda não utilizada pelas empresas, a dimensão política — já tão atrofiada e distorcida nos membros de uma sociedade de mercado — e orientá-la também aos valores do mercado. Daí teríamos o verdadeiro homem organizacional, completamente integrado, em todas as dimensões possíveis, às necessidades da organização.

Ainda é o mercado que dita as regras no mundo organizacional, embora, após um século de evolução da teoria administrativa essa interferência se dê de uma forma muito bem disfarçada. O disfarce agora é a participação nas decisões e nos lucros, além dos poucos níveis hierárquicos, o que dá a esperança, a muitos, de uma rápida ascensão dentro da empresa.

Se há hoje segmentos na sociedade que poderiam ser caracterizados como “conspiradores aquarianos” (Ferguson) em função do surgimento de valores preocupados com o bem-estar humano e a preservação ecológica, certamente a organização em aprendizagem não se encontra nessa categoria pois os valores do mercado ainda estão presentes nela.

O ser humano não pode se livrar do processo produtivo. Ele precisa produzir para sobreviver, mas para viver ele não precisa só produzir. A produção e o mercado precisam existir para garantir o labor, necessário à manutenção da vida humana. Se essa produção puder ser feita com o afrouxamento das características da organização burocrática para tornar o labor menos penoso, ótimo. Mas é ingenuidade acreditar que valores humanos mais elevados irão surgir do ambiente econômico. O enclave econômico, que hoje abrange toda a sociedade, é o ambiente típico dos valores de mercado, e a economia precisa desses valores para funcionar. Se a sociedade humana precisa de novos valores, esses terão de surgir a partir da dimensão política dos seres humanos atuando em um ambiente público da maneira descrita por H. Arendt. Como esse ambiente público hoje se encontra distorcido em função da infiltração dos valores do mercado, percebe-se o quão difícil é esta tarefa. Portanto, uma nova sociedade, com valores humanísticos e preservacionistas, não passa de uma possibilidade, assim como também é uma possibilidade (como advertem Toffler e Thurow) que o mercado regreda e finalmente entre em colapso sem que tenhamos a capacidade de criar uma nova ordem social, dando início a uma nova era feudal.

Finalmente, é bom deixar claro que a auto-realização não é impossível em ambientes organizacionais. Embora ela possa existir, esses casos são exceção. Mas a organização não determina a auto-realização. As características da organização burocrática, na verdade, atuam no sentido de alienar o indivíduo, distanciando-o da auto-realização. Porém, existem diversos tipos de organizações onde as características da burocracia estão mais ou menos presentes. Em organizações universitárias, por exemplo, há muito mais espaço para um trabalho autodeterminado, mas os ditames da burocracia ainda estão presentes. Numa organização desse tipo um indivíduo pode até atingir a auto-realização quando o seu trabalho transcende os limites da organização; quando a organização é um instrumento que ao invés de limitar, potencializa as habilidades de uma

peessoa e a permite expressar sua capacidade de agir. Como exemplo poderíamos citar o caso de um pesquisador de ciência pura que encontra na universidade os instrumentos necessários à ampliação do conhecimento humano, ao mesmo tempo que possibilita a divulgação do conhecimento gerado para o benefício da sociedade, por meio de publicações, palestras, congressos, etc. Mas a organização não determina a auto-realização, caso contrário, todos os pesquisadores seriam auto-realizados. Mesmo que haja espaço para a auto-realização em determinados tipos de organização, isso é uma condição necessária, mas não suficiente. A capacidade de auto-realização depende de todo o histórico de vida do indivíduo. Depende de quanto suas necessidades básicas foram satisfeitas no decurso de suas experiências de vida. E a satisfação dessas necessidades básicas não depende unicamente da organização. Depende de suas experiências na infância, depende do grupo de convivência familiar e profissional, depende das características da sociedade onde a pessoa está inserida. É inegável que no mundo moderno as organizações tem assumido um papel crescente no processo de socialização do indivíduo, e portanto, o seu grau de influência na destruição ou na manutenção da capacidade de auto-realização de uma pessoa é, hoje em dia, muito maior que no início do século. Mas o processo de alienação de uma pessoa pode começar dentro de casa, na mais tenra infância, e uma pessoa desse tipo, mesmo numa organização “flexível”, dificilmente atingiria a auto-realização.

7. AS LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES DE SUPERACÃO DO PARADIGMA DE MERCADO.

Como foi exposto em capítulos anteriores, o desenvolvimento da sociedade ocidental, a partir do iluminismo, foi caracterizada pela adoção de valores que privilegiavam a busca do interesse próprio. Inicialmente restritos à nobreza (Maquiavel), esses valores logo foram difundidos a outros membros da sociedade. Com a concentração de renda gerada pelo uso desses valores nas relações de troca uma nova classe social começou a se formar: a burguesia. Essa classe social foi fundamental para o desenvolvimento de todo um modo de produção baseado nos valores da busca do interesse próprio. Mas somente o interesse próprio não era suficiente. Esses valores passaram a ser organizados com base numa racionalidade funcional. (Provavelmente, uma sociedade estruturada com base numa racionalidade substantiva não legitimaria a busca exclusiva do interesse próprio em todos os aspectos da vida humana associada. Esse modo de produção que combina busca de interesse próprio com racionalidade funcional é o capitalismo. E as organizações burocráticas são apenas um desdobramento dos valores da sociedade capitalista de mercado.)

Uma organização burocrática pode ser considerada como um segmento da sociedade onde os valores sociais se apresentam de forma ampliada. A busca do interesse próprio está claramente definida pelos diversos grupos que a compõem: salários elevados

e boas condições de trabalho são os objetivos dos trabalhadores; elevados lucros e garantias de sobrevivência e crescimento da organização a longo prazo são os objetivos dos acionistas; e produtos de qualidade a preços baixos são os objetivos dos clientes. Para a coordenação de todos esses objetivos muitas vezes conflitantes, a organização precisa levar ao extremo os ditames da racionalidade funcional. Numa organização que pretende se manter e crescer dentro de uma sociedade de mercado o espaço reservado ao exercício da razão substantiva é apenas marginal.

Atualmente as organizações têm sido um pouco mais tolerantes com relação ao uso da razão substantiva no ambiente organizacional. Isso porque elas estão começando a perceber que o ser humano não é o “*homo economicus*” que elas gostariam que ele fosse. Submeter um ser humano a extremos de racionalidade funcional leva a distorções em seu comportamento, ao subaproveitamento de sua criatividade e a frustrações e desmotivações que prejudicam a sua produtividade. Por isso é que a razão substantiva começa a ser permitida; não porque as organizações tenham ficado mais humanitárias, mas porque a tolerância a espaços limitados de subjetividade acaba sendo útil à racionalidade funcional reinante. A razão substantiva está sendo usada, em pequenas doses, pela própria razão funcional em benefício da razão funcional. A razão substantiva é permitida na medida em que não atrapalhe os objetivos utilitaristas da organização como um todo. Por isso, a auto-realização continua sendo uma impossibilidade, mesmo nas organizações mais flexíveis da atualidade. Os valores do mercado ainda estão na base das relações sociais, embora hoje em dia elas possam parecer “politicamente corretas”, e enquanto a ação substantiva não for um dos objetivos e um dos valores da sociedade como um todo, a auto-realização continuará um privilégio de poucos.

Mas devemos observar o fato de que o mercado e as relações sociais que ele privilegia são um fenômeno relativamente recente na história da humanidade. Muitas das ciências sociais, inclusive a administração não reconhecem a transitoriedade dessas relações e consideram os ditames do capitalismo de mercado como sendo as únicas formas possíveis de organização social. Muitos autores que adotam essa linha de pensamento comemoraram a queda do sistema comunista na Ex-União Soviética como sendo “o fim da história” (Fukuyama), como se não houvesse mais a necessidade de nenhuma mudança significativa nas relações sociais atuais. Mas a miopia com que

percebem o mundo causa graves problemas à maneira como interpretam determinados fenômenos. Como já vimos, uma visão estreita de ser humano leva a uma incapacidade de compreendê-lo perfeitamente. Da mesma forma, uma percepção parcial do funcionamento e da evolução das relações entre os seres humanos numa sociedade impossibilita um entendimento dos fenômenos criados por essa sociedade.

As relações de mercado, como já vimos, começaram a ampliar o seu poder sobre as demais relações sociais a aproximadamente trezentos anos e neste período foram incorporando cada vez mais aspectos da vida humana. Num primeiro momento, o mercado representou uma melhora significativa no processo de produção material e nas condições de vida da maior parte da população. Mas atualmente o mercado atingiu um ponto de rendimentos marginais decrescentes em termos de bem-estar humano (Ramos, 1989, p. 22). Embora alguns segmentos da sociedade ainda estejam em franco crescimento (como é o caso da indústria de informática e de outros setores de alta tecnologia), o mercado atualmente exclui mais pessoas do que inclui no seu processo de geração de riqueza. E mesmo assim, os que tem o privilégio de usufruir dos benefícios do sistema de mercado, são muitas vezes forçados a uma castração psicológica tendo que abrir mão de diversos aspectos substantivos da vida humana, e conseqüentemente, perdendo a possibilidade de se auto-atualizar.

As relações de mercado que desde o início privilegiaram a racionalidade funcional e, por isso cobraram um preço elevado em termos psicológicos, pelo menos tinham o mérito de dinamizar a produção material e redistribuir a renda de uma forma mais equilibrada se comparada ao feudalismo da idade média. Mas hoje nem esse mérito o mercado continua tendo. Com o avanço tecnológico e com a automação do processo produtivo as pessoas estão se tornando supérfluas. A sofisticação crescente dos robôs, que produzem com uma qualidade muito superior e a um custo muito mais baixo do que a mão-de-obra humana, tem sido um grande incentivo para a substituição de homens por máquinas. E como o salário continua sendo basicamente o único meio de distribuição de renda no mercado, cada vez menos pessoas têm tido o direito de participar do bolo de riqueza econômica gerada. Nesse contexto, o preço psicológico cobrado para a participação nas relações de mercado é ainda maior. Somente as pessoas melhor ajustadas ao trabalho, só as mais produtivas e as mais adestradas é que têm direito a um

emprego. E hoje em dia exige-se bom comportamento e criatividade ao mesmo tempo. São poucos os seres humanos que conseguem tal façanha, mas para os dirigentes de organizações esse não parece ser um problema muito grande já que o número de vagas é limitado.

Comparando a sociedade de mercado com a hierarquia de necessidades de Maslow, este sistema social, no início de sua história, foi capaz de prover, a uma quantidade maior de seres humanos, as suas necessidades fisiológicas e de segurança. Como contrapartida exigiu uma adaptação dos seres humanos às exigências funcionais do processo produtivo o que, na maior parte dos casos, os impedia de prosseguir no processo de satisfação de suas necessidades mais elevadas (amor, auto-estima e auto-realização). Mas hoje em dia o mercado tem se mostrado incapaz de garantir até as necessidades inferiores a um número crescente de pessoas. Mas o sacrifício psicológico para viver nessa sociedade não diminuiu, na verdade aumentou. Se o número de pessoas que tem suas necessidades fisiológicas e de segurança relativamente bem satisfeitas é cada vez menor nessa sociedade, a possibilidade de alguém atingir a auto-realização fica ainda mais reduzida.

Fatos como esse, além de outros, tem levado alguns autores a afirmar que o sistema de mercado é um paradigma que está nesse momento experimentando os seus limites, e para que a sociedade humana possa continuar evoluindo o paradigma de mercado precisa ser superado e outro precisa assumir o seu lugar.

7.1 Paradigma Social:

O termo paradigma foi usado por Thomas Kuhn na sua obra *A Estrutura das Revoluções Científicas*, em 1962, para designar o processo de evolução da ciência. Para o autor, uma das características fundamentais que diferenciam as ciências naturais das sociais é que as primeiras evoluem por meio de paradigmas. Isso significa que os principais fundamentos de uma ciência natural já estão previamente definidos e são

aceitos por toda a comunidade científica. Neste caso, o cientista que pretende fazer um estudo, não perde tempo definindo os fundamentos de sua pesquisa. Como os pontos básicos de sua ciência já estão claramente esclarecidos nos manuais e são universalmente reconhecidos como certos ele não precisa definir parâmetros e pode partir diretamente para a pesquisa. Esse é o caso da Física, que atualmente define como paradigma vigente a teoria da relatividade de Einstein e a física quântica.

Este não é o caso das ciências sociais. Atualmente não há um consenso entre os acadêmicos das ciências sociais sobre os fundamentos desse tipo de ciência. Por isso, ao elaborar uma teoria, todos os fundamentos precisam ser rescritos. Cada cientista social pode ter uma visão de mundo diferente de seu colega de trabalho e pode muito bem estruturar toda uma teoria com base nessa sua visão de mundo particular, desde que a fundamente de forma coerente. Para Kuhn (1995, p.37), todas as ciências, em seu princípio, evoluem da mesma forma que as ciências sociais. O fato das ciências naturais evoluírem sob a forma de paradigmas representa um diferencial qualitativo de sofisticação que permitiu que elas se desenvolvessem de forma muito mais rápida que as ciências sociais. A certeza de estar no caminho certo encoraja os cientistas a empreender trabalhos mais precisos e extenuantes aumentando a “eficiência” da ciência. Para Kuhn, toda ciência madura é paradigmática.

Quando uma ciência ainda não está estruturada em paradigmas os mesmos fenômenos podem ser interpretados de forma diferente por diferentes teóricos. Nesse caso uma ciência pode ter diferentes escolas que interpretam o mundo de uma maneira particular. Por exemplo, no caso da Economia existem escolas marxistas, neoclássicas, liberais, etc., e todas elas são consideradas corretas, pelo menos pelos cientistas que as defendem. No caso da psicologia existem os seguidores da psicanálise de Freud, existem os behavioristas de Skinner, os humanistas de Rogers e Maslow, além de muitos outros. Mas no caso da física, se alguém ainda acredita no mundo mecânico de Newton após o surgimento da teoria da relatividade, ele deixa de ser considerado cientista e perde a respeitabilidade de seus colegas acadêmicos. Um exemplo de ciência antiga que perdeu respeitabilidade entre os meios acadêmicos é a astrologia. Com o amadurecimento da astronomia, que passou a se organizar sob a forma de paradigmas, os astrólogos deixaram de ser cientistas e hoje são considerados divulgadores de crendices populares.

Mas vale a pena questionar se seria conveniente que a ciência social se estruturasse sob a forma de paradigmas. Ela sem dúvida perderia a sua pluralidade. As ciências sociais, por tratarem diretamente com os seres humanos, precisam se dar conta da sua multidimensionalidade. Se as ciências sociais forem limitadas a paradigmas, corre-se o risco de criar um “admirável mundo novo” (Huxley). A administração poderia ser um exemplo de ciência social que tenta se estruturar em paradigmas, e é justamente nisso que reside a sua fragilidade. Tomando como certo o modelo de *homo economicus* a ciência da administração não reconhece a dimensão política e a necessidade de ação substantiva do ser humano, e com isso não compreende muitos dos problemas surgidos em ambientes funcionalmente organizados como as burocracias.

Um paradigma define as regras do jogo da ciência. Um cientista que quiser participar do jogo não precisa perder tempo reinventando-o; é só aprender as regras e começar a jogar. Mas de tempos em tempos as regras do jogo da ciência são mudadas. Durante a vigência de um paradigma ocorre o que Kuhn chama de ciência normal. Como o paradigma define os limites da ciência, a ciência normal não está preocupada em descobrir coisas novas. A preocupação principal da ciência normal é determinar os fatos que se mostram significativos para a revelação da natureza das coisas, a harmonização desses fatos com a teoria fornecida pelo paradigma e finalmente a articulação cada vez mais precisa dessa teoria. A ciência normal é cumulativa e procura ampliar continuamente o alcance e a precisão do conhecimento científico, melhorando a coerência interna da teoria. Por exemplo, no caso da teoria da relatividade de Einstein, muitos dos pontos previstos no início deste século só puderam ser comprovados na prática recentemente. Gigantescas somas de dinheiro foram investidas em instalações sofisticadíssimas (aceleradores de partículas) apenas para comprovar o que Einstein já havia dito.

Kuhn compara a ciência normal a um grande quebra-cabeças (1995, p.57) onde se dispõe de todas as peças, já se sabe o resultado final (a foto da embalagem do quebra-cabeças), e só resta o trabalhoso processo de montagem. Ao se montar um quebra-cabeças, não se espera que nada além da foto da capa surja durante a montagem. Na verdade usa-se a foto para orientar a montagem. Qualquer pessoa ficaria muito surpresa se algo diferente surgisse. Ela se sentiria ludibriada e provavelmente retornaria a loja

para devolver a mercadoria defeituosa. Da mesma forma o cientista, trabalhando na ciência normal, se utiliza de uma teoria previamente estabelecida para orientar a sua pesquisa. Se, no decorrer dessa pesquisa ele se depara com algo que não estava previsto, ele descarta esse resultado inaceitável acreditando que errou em algum ponto. Caso ele não faça isso ele corre o risco de ser visto pela comunidade acadêmica como um “carpinteiro que culpa suas ferramentas pelo seu fracasso” (Kuhn, 1995, p.111). Essa insistência nos limites impostos pela teoria, embora muitas vezes possa limitar a visão do pesquisador, tem seus pontos positivos, pois evita o desvio de rota enquanto todas as possibilidades de um paradigma não tenham sido completamente exploradas.

O processo de mudança de paradigma começa com a descoberta, pela ciência normal, de fatos que não são previstos. Enquanto uma teoria funciona de forma adequada, os cientistas não têm formas de colocá-la em questão. Mas quando ela deixa de cumprir o prometido, ou cumpre parte de suas promessas, ela começa a correr o risco de ser abandonada por outra mais eficaz. No início, muitos dos problemas de uma teoria passam despercebidos justamente pela limitação à visão que o paradigma impõem. Os fatos não previstos são aceitos com dificuldade e alguns artificios são usados para manter viva uma teoria que já não funciona muito bem. Criam-se, então, as explicações *ad hoc* e as exceções à regra. Mas quando o número de explicações *ad hoc* cresce muito, a teoria torna-se tão complexa e cheia de exceções à regra que deixa de ser uma ferramenta adequada para a explicação de fenômenos, e perde sua credibilidade. A proliferação de diferentes versões de uma teoria é um sintoma muito usual de crise numa determinada ciência. A própria ciência normal, que não questiona o paradigma, acaba criando as condições para a sua superação.

Quando a crise finalmente chega a um paradigma a ciência normal perde espaço para a ciência extraordinária que tem por função definir um novo paradigma. Geralmente um novo paradigma emerge, de forma embrionária, antes que uma crise esteja bem desenvolvida ou tenha sido explicitamente reconhecida, mas geralmente pouca atenção é dada a ele enquanto o paradigma anterior ainda estiver funcionando a contento. A emergência de novos paradigmas é precedida e acompanhada por análises filosóficas fundamentais. Em períodos de crise os cientistas se voltam para a análise filosófica como um meio para resolver os problemas de sua área de estudos.

“Embora consciente de que as regras da ciência normal não podem estar totalmente certas, [o cientista] procurará aplicá-las mais vigorosamente do que nunca, buscando descobrir precisamente onde e até que ponto elas podem ser empregadas eficazmente na sua área de dificuldades. Simultaneamente o cientista buscará modos de realçar a dificuldade, de torná-la mais nítida e talvez mais sugestiva do que era ao ser apresentada em experiências cujo resultado pensava-se conhecer de antemão. (...) Em primeiro lugar, será freqüentemente visto como um homem que procura ao acaso, realizando experiências simplesmente para ver o que acontecerá, procurando um efeito cuja natureza não pode imaginar com precisão. Ao mesmo tempo, dado que nenhuma experiência pode ser concebida sem o apoio de uma espécie de teoria, o cientista em crise tentará constantemente gerar teorias especulativas que, se bem sucedidas, possam abrir o caminho para um novo paradigma e, se mal sucedidas, possam ser abandonadas com relativa facilidade.” (Kuhn, 1995, p. 118).

Geralmente os cientistas que fazem as invenções fundamentais que determinam a configuração do novo paradigma são muito jovens ou estão a pouco tempo na área de estudos cujo paradigma modificam, pois eles estão pouco comprometidos com as regras tradicionais da ciência normal. E um novo paradigma não é imediatamente aceito por toda a comunidade científica. Usualmente um paradigma só morre quando morrem todos os seus defensores. Por isso a troca de paradigmas só se dá com o surgimento de uma nova geração de cientistas que não estão tão presos aos valores do paradigma em declínio. Mas Kuhn alerta que essa resistência aos valores tradicionais é saudável, em certa medida, pois sem ela a ciência normal nunca se desenvolveria. A qualquer sinal de dificuldades os cientistas já desistiriam de suas convicções.

O termo “paradigma” tem sido usado por diversos cientistas sociais para retratar a situação de crise da sociedade de mercado. Segundo esses autores o mercado constituiu um tipo de paradigma social nos últimos trezentos anos e está hoje atingindo os seus limites. Há, atualmente, a necessidade de formulação de um novo paradigma social que atenda melhor as necessidades básicas dos seres humanos, reconheça a multidimensionalidade do homem e que seja ecologicamente sustentável a longo prazo. Mas como pode o termo “paradigma” ser aplicado num contexto social se as ciências sociais não são paradigmáticas? Kuhn alertou seus seguidores sobre a impropriedade de se generalizar o uso da palavra paradigma, mas mesmo assim o esquema teórico criado por ele se mostrou útil para o entendimento da evolução das relações sociais. Hazel Henderson (1991) defende que um paradigma é um par de óculos diferentes que podem revelar uma nova visão de realidade, permitindo-nos reconhecer nossa situação, remodelar antigos problemas e encontrar novos caminhos para a mudança evolutiva.

Para Fritjof Capra (1982) um paradigma social é uma constelação de conceitos, valores, percepções e práticas, compartilhada por uma comunidade e formando uma visão particular da realidade que é a base do modo pela qual essa comunidade se organiza. Um paradigma só o é na medida em que seja compartilhado por uma comunidade. Uma pessoa individualmente pode ter uma cosmovisão, mas um paradigma é compartilhado por uma comunidade. Marilyn Ferguson (1984) acredita que estamos atualmente vivendo um realinhamento cultural caracterizado por uma profunda mudança de valores e de visão de mundo que trará como consequência, entre outras coisas, uma nova maneira do homem se relacionar com o seu trabalho. Às pessoas que já perceberam esse novo paradigma cultural e que colaboram para a sua disseminação na sociedade Ferguson chamou de “Conspiradores Aquarianos”. Uma das propostas mais coerentes de superação do paradigma de mercado foi apresentada por Ramos (1989) com o seu “Paradigma Paraeconômico” que prevê a delimitação dos sistemas sociais, restringindo o mercado a um enclave restrito.

Para Kuhn há um paralelo entre as revoluções políticas e as revoluções científicas. As revoluções políticas começam com um sentimento crescente de que as instituições existentes deixaram de responder adequadamente aos problemas postos por um meio que ajudaram em parte a criar. Tanto no desenvolvimento político como no científico, o sentimento de funcionamento defeituoso, que pode levar à crise, é um pré-requisito para a revolução. Mas se o processo de revolução científica pode parecer doloroso para alguns cientistas, as revoluções políticas geralmente são muito mais trágicas e afetam a muito mais pessoas.

“As revoluções políticas visam realizar mudanças nas instituições políticas, mudanças essas proibidas por essas mesmas instituições que se quer mudar. Conseqüentemente, seu êxito requer o abandono parcial de um conjunto de instituições em favor de outro. E, nesse ínterim, a sociedade não é integralmente governada por nenhuma instituição. De início, é somente a crise que atenua o papel das instituições políticas, do mesmo modo que atenua o papel dos paradigmas. Em números crescentes os indivíduos alheiam-se cada vez mais da vida política e comportam-se sempre mais excentricamente no interior dela. Então, na medida em que a crise se aprofunda, muitos desses indivíduos comprometem-se com algum projeto concreto para a reconstrução da sociedade de acordo com uma nova estrutura institucional. A esta altura, a sociedade está dividida em campos ou partidos em competição, um deles procurando defender a velha constelação institucional, o outro tentando estabelecer uma nova. Quando ocorre essa polarização *os recursos de natureza política fracassam*. Por discordarem quanto à matriz institucional a partir da qual a mudança política deverá ser atingida e avaliada, por não reconhecerem nenhuma estrutura supra-

institucional competente para julgar diferenças revolucionárias, os partidos envolvidos em um conflito revolucionário devem recorrer finalmente às técnicas de persuasão de massa, que seguidamente incluem a força.” (Kuhn, 1995, p.127, grifos do autor)

Cada paradigma tem seus próprios métodos, problemas, soluções e critérios de legitimidade. Assim, numa situação de crise, o debate travado entre defensores de diferentes paradigmas será um debate de surdos, pois cada paradigma é mais capaz de satisfazer os critérios que dita para si mesmo. Temos a tendência a acreditar que a evolução da ciência se dá de forma linear e sempre crescente. Podemos ter a impressão de que um paradigma atual é metodologicamente mais sofisticado que o anterior. Mas segundo Kuhn, isso não é verdade. Num novo paradigma os cientistas passam a ver o mundo e os fenômenos que nele acontecem de uma maneira diferente, mas não necessariamente melhor. Um novo paradigma não nos leva necessariamente mais perto da verdade. Por exemplo, a visão de mundo dada pela teoria da relatividade de Einstein é mais parecida com a dos predecessores de Newton do que com a de seus sucessores (Kuhn, 1995, p. 143). Como cada paradigma resolve determinados problemas melhor do que o outro, a grande questão a saber é qual o problema mais importante a ser resolvido em determinado momento. E isso não é definido pela ciência, mas é feito fora dela.

Os motivos que levam um cientista a adotar determinado paradigma podem estar fora da esfera da ciência. A justificativa mais comumente apresentada pelos defensores de um novo paradigma, e a mais eficaz de todas, é a de que ele é capaz de resolver os problemas que conduziram o antigo paradigma a uma crise. Muitas vezes o apelo de um novo paradigma é puramente estético: ele é mais claro, mais adequado ou mais simples que o anterior. Muitas vezes a escolha por um paradigma é uma questão de fé que ele venha a se tornar capaz de enfrentar os grandes problemas do futuro.

Todo novo paradigma não está muito bem estruturado no início. Essa estruturação, como já vimos, é de responsabilidade da ciência normal. Mas essa falta de estruturação inicial pode ser objeto de fortes resistências que podem provocar uma reestruturação do paradigma anterior, sem que ocorra uma revisão fundamental em seus valores. Se considerarmos os modos de produção Capitalismo e Comunismo como dois paradigmas sociais temos um exemplo de reestruturação de um paradigma antigo. O surgimento do Comunismo (uma maneira diferente, mas não necessariamente melhor, de

perceber a produção e a distribuição da riqueza gerada por uma sociedade) forçou uma reorganização do próprio Capitalismo, que precisou dar uma maior atenção às questões sociais. Essa reorganização deu origem ao Estado do Bem-Estar Social, permitindo ao Capitalismo um novo fôlego para competir com o Comunismo. Temos aqui um exemplo de velho paradigma que acabou sufocando um novo. Mas isso não quer dizer que o novo esteja completamente errado. Talvez não estivesse suficientemente bem estruturado. Talvez o antigo paradigma não tivesse explorado todas as suas possibilidades e a ciência normal desse sistema social, a ciência econômica, encontrou, por meio do keynesianismo, uma nova possibilidade de manter em funcionamento os antigos valores, os valores da busca do interesse próprio.

Alguns aspectos do paradigma anterior podem ser utilizados no contexto do novo paradigma, mas a sua prática precisa ser restringida a estreitos limites. O surgimento da física quântica não invalida alguns dos princípios da física newtoniana desde que se compreenda que os princípios da física de Newton só são válidos em situações onde a velocidade relativa está muito distante da velocidade da luz. Se no nosso dia-a-dia não percebemos as implicações práticas da física quântica e tudo parece igual ao mundo pré-Einstein, isso não significa que o paradigma de Newton seja o vigente. Os princípios da física newtoniana precisam ser reinterpretados à luz da física quântica. O mesmo pode ser dito para os paradigmas sociais. Se as relações de mercado caracterizaram a organização da sociedade ocidental desde o surgimento do iluminismo, isso não significa que o mercado precise ser abandonado numa época em que o atual paradigma está para ser superado. Um novo paradigma social pode perfeitamente manter as relações de mercado, porém elas precisariam ser reinterpretadas à luz dos novos valores sociais. Numa nova forma de organização social o mercado pode continuar existindo, mas nunca será o mesmo de antes. Talvez, em sua nova configuração o mercado venha a ser restrito a um enclave específico.

7.2 O Paradigma de Mercado e suas Limitações:

Pelo que observamos até o momento podemos concluir que o paradigma social de mercado, que deu origem à organização burocrática e privilegiou o uso da razão funcional, não cria as condições adequadas à auto-realização do ser humano. Os valores difundidos pela sociedade de mercado, na verdade, atuam no sentido de impedir a satisfação das necessidades mais elevadas dos seres humanos. Mas um paradigma não é eterno.

Mas essa estrutura social que exige um custo psicológico elevado dos seus integrantes tem, até o momento, se legitimado pelo crescimento econômico. Sem dúvida esse crescimento proporcionou melhora nas condições materiais de vida de grande parte da população mundial nos últimos trezentos anos. O mesmo crescimento econômico proporcionou a realização de grandes feitos através do desenvolvimento tecnológico dando a impressão de que nenhum problema de produção ou de distribuição de recursos seria complicado o suficiente para não ser resolvido a médio prazo. Mas, como disseram muitos economistas, é preciso esperar o “bolo econômico” crescer para que ele possa ser repartido. Por isso o sacrifício era considerado legítimo. Como mostrou Marcuse (1982), chegamos muito próximos a uma sociedade unidimensional, sem autocritica, entorpecida pelo crescimento econômico. Mas o grande entorpecente que tem legitimado as relações sociais espúrias do paradigma de mercado tem dado sinais de enfraquecimento.

Muitos têm sido os sinais de que a estrutura da sociedade ocidental está próxima tanto de limites ecológicos quanto de limites sociais ao crescimento. O crescimento econômico, que até hoje tem sido encarado como a grande salvação da humanidade, não pode durar eternamente num ambiente finito como é o planeta Terra. Além disso, o próprio desenvolvimento tecnológico, que atualmente ainda tem sido visto por muitos como a grande salvação da humanidade para a abundância material, tem atuado como um mecanismo de exclusão de trabalhadores do mercado. Na sociedade de mercado deste fim de século, cada vez menos pessoas têm tido o privilégio de serem exploradas.

Esses problemas têm aparecido simultaneamente em diversas partes do sistema de mercado. Como mostra Mannheim (1962), os diversos subsistemas que compõem a

sociedade de mercado estão intimamente relacionados e a pressão em um dos pontos do sistema pode gerar conseqüências sobre o sistema como um todo. Portanto, se apenas um desses limites já se mostra perigoso ao paradigma de mercado, o aparecimento concomitante de diversos pontos de estrangulamento nos mais diferentes flancos está pondo em questão a viabilidade do sistema. Um exemplo de dilema que os limites do paradigma de mercado nos impõem é a recente discussão sobre a questão da poluição versus emprego. Como produzir mais empregos sem poluir mais o mundo? A atual fórmula de produzir empregos é fomentar o crescimento econômico e a contrapartida do crescimento econômico é quase sempre mais poluição.

7.3 Limites Ecológicos do Crescimento:

Muitos têm sido os autores que têm alertado para o fato de que o industrialismo, ou seja, os recentes modos de produção do capitalismo e do comunismo, mais cedo ou mais tarde irão se deparar com limites físicos ou ecológicos ao seu crescimento. A obra "Limites do Crescimento" (1972) editada a partir de um relatório para o Projeto do Clube de Roma que visava esclarecer alguns dos dilemas da humanidade, mostra que se forem mantidos os índices exponenciais de crescimento industrial e demográfico, o sistema de mercado fatalmente encontrará um limite para o seu crescimento em alguma parte do século XXI. As projeções feitas pelo estudo prevêm, quando esse limite chegar, um declínio súbito e incontrolável, tanto da população quanto da capacidade industrial.

Os principais fatores apresentados pelo Clube de Roma que imporiam um limite ao crescimento demográfico são a escassez de terras apropriadas para a agricultura e a falta água potável. Terras que atualmente não são apropriadas ao plantio poderiam ser preparadas para a agricultura, mas isso exigiria grandes investimentos em capital. O mesmo precisaria ser feito para dessalinizar a água do mar. Ou seja, a ampliação das terras disponíveis à agricultura, mais cedo ou mais tarde exigirá um aumento das reservas de capital dedicado à produção de alimentos. Mas os recursos que permitem o

aumento dessa reserva de capital não tendem a ser recursos renováveis como a terra e a água, mas sim reservas não-renováveis, tais como os combustíveis e os metais. A disponibilidade de reservas renováveis é limitada dentro de um determinado período de tempo. Por exemplo, a quantidade de água potável disponível para o consumo humano num determinado dia é relativamente fixa. Mas essa disponibilidade de recursos renováveis pode ser artificialmente elevada através de investimentos de capital, que por sua vez dependem de recursos não-renováveis. Uma usina de dessalinização de água do mar faz uso de sofisticadas instalações que utilizam grandes quantidades de recursos e fontes de energia não-renováveis. Um pedaço de terra pode ter sua produtividade elevada com o uso de tratores e adubos, mas esses implementos dependem de recursos não-renováveis. Assim, a futura expansão da produção de alimentos está intimamente subordinada à disponibilidade de reservas não-renováveis. Ao dilapidar as reservas de recursos e energias não-renováveis, está-se ao mesmo tempo criando uma falsa abundância de recursos renováveis que sem os investimentos de capital teriam a sua oferta limitada. Desperdiçando os recursos não-renováveis, limita-se a capacidade futura de tornar disponível uma maior quantidade de recursos renováveis.

“A crosta terrestre contém vastas quantidades das matérias-primas que o homem aprendeu a extrair e a transformar em objetos. Contudo, por mais vastas que sejam essas quantidades, elas não são infinitas. (...) Considerando-se as taxas atuais de consumo de recursos naturais e o aumento projetado nestas taxas, a grande maioria das reservas não-renováveis atualmente importantes, será extremamente dispendiosa daqui a 100 anos.” (Meadows, 1973, p.61).

O Clube de Roma monta diversos cenários tentando prever as conseqüências de um crescimento econômico descontrolado. A queda do crescimento econômico parece inevitável em praticamente todos os cenários montados para até o ano de 2100, embora a forma como esse desaquecimento econômico se dará dependerá da configuração das variáveis envolvidas. Numa primeira simulação, simplesmente extrapolando o comportamento dos indicadores econômicos e demográficos existentes na data de realização da pesquisa o crescimento é sustado pela falta de matérias primas. Quando o modelo é alterado de forma a duplicar as reservas disponíveis, o novo limite ao crescimento passa a ser a elevada poluição do meio ambiente. Novamente o modelo é alterado para incluir programas perfeitos de controle de poluição, fato que os autores

consideram extremamente difícil de ocorrer. Nessa nova simulação o crescimento industrial vai muito além dos modelos iniciais, permitindo o crescimento exponencial da população por ainda um bom tempo. Mas mesmo nessa situação o crescimento fica limitado em função da escassez de alimentos. Nestas e em outras simulações realizadas o resultado sempre foi o fim do crescimento antes do fim do século XXI. Em todos os modelos a aplicação de soluções tecnológicas apenas prolongaram o período de crescimento industrial tornando a crise final mais dramática.

Os trabalhos do Clube de Roma foram muito criticados por diversos autores que os chamaram de “arautos do apocalipse” (Naisbitt & Aburdene, 1990, p. 30). Segundo esses críticos, o desenvolvimento tecnológico criaria as condições de superar a crise da mesma forma que a crise maltusiana (crescimento linear da produção de alimentos versus crescimento exponencial da população) foi superada. Esses autores argumentam, entre outras coisas, que as novas tecnologias de telecomunicações são muito mais economizadoras de recursos não-renováveis pois permitem que relações comerciais e pessoais sejam realizadas sem deslocamentos desnecessários de pessoas, sem o gasto inútil de combustível, sem a construção exagerada de automóveis. A construção de computadores e fibras óticas consomem muito menos recursos não-renováveis do que a construção de automóveis. Outros afirmam que nunca foram descobertas tantas novas jazidas de recursos como hoje em dia. Segundo Thurow (1997, p.66) as reservas mundiais de petróleo, em relação ao consumo, nunca foram tão altas. Sempre se afirmou que a Arábia Saudita era o maior produtor mundial desse recurso, mas isso não é verdade. Sempre foi a Ex-União Soviética e, com a queda do regime comunista, o petróleo dessa região ficou disponível ao mundo capitalista.

Wilkinson (1974) mostra que qualquer tipo de sociedade em desequilíbrio ecológico é forçada a adotar técnicas mais intensivas de exploração do meio ambiente, para suprir as necessidades de uma população crescente. Uma comunidade em equilíbrio ecológico com o ambiente onde vive não tem motivos para mudar o seu processo produtivo. Somente as sociedades que experimentam momentos de extrema pobreza são convencidas a tentar adotar novos processos de exploração do meio via o desenvolvimento de novas tecnologias. Mas o desenvolvimento de novas tecnologias nem sempre é um processo rápido, e nesse meio tempo, muitas pessoas podem morrer de

fome. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento de novas tecnologias tem o seu custo. Em determinadas situações algumas sociedades não têm condições de desenvolver as tecnologias que precisam. Resta saber se a humanidade terá condições de arcar com os imensos custos de constantes desenvolvimentos tecnológicos toda vez que se deparar com limites físicos e ecológicos para o crescimento. E o desenvolvimento tecnológico em si não garante a justa distribuição da riqueza gerada. Na verdade, a corrida tecnológica que empurra muitos dos limites do crescimento para adiante acaba funcionando como um mecanismo de manutenção dos valores da sociedade de mercado. Se o desenvolvimento tecnológico permite a manutenção do crescimento econômico, mesmo que de uma forma precária, não há necessidade de uma revisão fundamental nos valores da sociedade de mercado.

A preocupação do Clube de Roma não era com datas, mas com tendências. Suas advertências são válidas como parâmetro.

“Será melhor tentar viver dentro desses limites, aceitando a imposição de uma auto-restrição no crescimento? Ou será preferível continuar crescendo até que surja um outro limite natural, na esperança de que, nessa ocasião, um outro avanço tecnológico permita que o crescimento ainda continue? Nos últimos séculos, a sociedade humana seguiu o segundo caminho com tanta constância e bom êxito, que a primeira opção já foi quase esquecida.” (Meadows, 1973, p149).

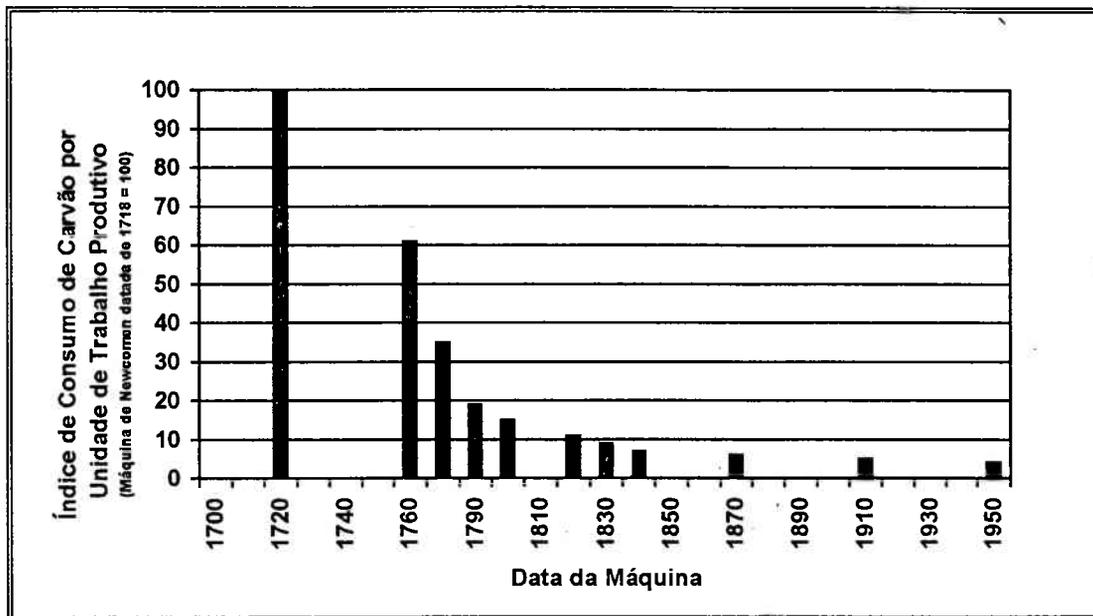
O mercado sempre tem confiado nas suas soluções tecnológicas para qualquer tipo de problema, mesmo naqueles em que a solução tecnológica não se aplica. Mas dentro de uma sociedade de mercado, a evolução da tecnologia também tem limites que são ditados pelo próprio mercado. Todo investimento em melhorias tecnológicas tem o seu custo, que não costuma ser baixo. Por isso o investimento em aperfeiçoamentos tecnológicos só será feito se o seu custo for menor do que o do desperdício que a inovação pretende economizar. Por exemplo, uma máquina que contenha partes móveis apresenta um custo de manutenção em função do desgaste natural e da perda de energia. Investimentos na melhoria da eficiência dessa máquina apenas serão realizados se o custo desse investimento for inferior ou, no máximo, igual ao valor ganho com o aumento de eficiência. Não vale a pena gastar fortunas em aperfeiçoamentos tecnológicos se o ganho com a redução do desperdício for mínimo.

A desaceleração no desenvolvimento tecnológico se deve em função do fato de que cada melhoria traz rendimentos decrescentes. Por exemplo, no caso das máquinas a vapor (figura 4), os investimentos necessários para dobrar a eficiência de uma máquina atual consumiriam muitos recursos financeiros e economizariam apenas uma pequena parcela do combustível economizado por uma máquina a vapor do século XVIII que tivesse a sua eficiência melhorada em apenas 10%. Casos de rendimentos decrescentes como esse são muito comuns. No caso da aviação, nos primeiros cinquenta anos de evolução da indústria aeronáutica os avanços foram fantásticos. De 1906 a 1956 passamos do “14 bis” a aeronaves de carreira como o Boeing 707. Nos quarenta anos seguintes, os aumentos de eficiência e desempenho foram apenas marginais se comparados aos cinquenta anos anteriores. Indiscutivelmente houveram avanços com relação à segurança, conforto, tamanho, emissão de ruídos, etc., mas o desempenho das aeronaves de carreira se manteve praticamente o mesmo. Projetos como o de aeronaves de carreira supersônicas (Concorde) se mostraram anti-econômicos. Um outro exemplo: no caso dos aparelhos de som, a evolução se dá em caráter puramente estético pois a qualidade de reprodução de som hoje já é superior à capacidade de percepção do ouvido humano. Mesmo a dinâmica indústria da informática terá o seu desenvolvimento freado se o mercado decidir que o custo do crescente aperfeiçoamento tecnológico não vale a pena. Mas o fato de Bill Gates ter sido, pelo quarto ano consecutivo, o homem mais rico do mundo, indica que o mercado ainda acredita que a evolução da indústria da informática traz mais benefícios do que desvantagens, o que dá a ela um bom fôlego para novos investimentos em tecnologia.

A fé quase religiosa que a nossa sociedade deposita na tecnologia é muito bem retratada por Rifkin:

“Para os americanos, nas primeiras décadas do século XX, a nova visão da utopia tecnológica mostrou-se um brado arregimentador poderoso. Tanto os imigrantes quanto os americanos natos estavam ansiosos por unir-se à marcha rumo a nova terra prometida, a utopia que os aguardava não muito além do horizonte científico. Na década de 1920, Walter Lippmann escrevia que ‘os milagres da ciência parecem ser inesgotáveis’. O novo Moisés que resgataria o povo escolhido para a terra prometida não seria um homem de Deus, mas um homem da ciência. ‘Não é de estranhar’, disse Lippmann, ‘que os homens da ciência tenham alcançado tanta autoridade intelectual quanto aquela que outrora apenas os cléricos exerciam. É claro que os cientistas não falam de suas descobertas como milagres. Mas para o homem comum, acaba tendo esse caráter’ ” (Lippmann, apud Rifkin, 1996, p. 52).

Figura 5: Reduções no consumo de combustíveis das máquinas a vapor, resultantes de maior eficiência térmica.



Fonte: Wilkinson, Richard G. Pobreza e Progresso, 1974, p.160.

A grande quimera da evolução tecnológica é limitada pela disposição do mercado em investir nela. Esperar que a tecnologia sempre consiga superar os limites naturais do crescimento econômico é uma insensatez. A humanidade pode continuar acreditando no crescimento econômico até que o preço da tecnologia se torne maior do que a sociedade possa pagar, ou até que os efeitos colaterais da tecnologia suprimam o crescimento (como é o caso do desemprego), ou então até que surjam problemas sem soluções técnicas. Mas quando esse limite chegar o crescimento será interrompido por pressões independentes da escolha humana, que, como sugerem os cenários do Clube de Roma, podem ser muito piores do que as que a sociedade poderia escolher por si mesma. A tecnologia pode aliviar os sintomas de um problema, sem resolver as suas causas fundamentais. A fé na tecnologia, como solução final de todos os problemas, pode desviar a atenção do homem do problema mais fundamental — do crescimento em um sistema finito — e impedir-lo de tomar medidas para resolvê-lo.

O colapso do crescimento econômico pode se dar de diferentes formas e começar em diferentes épocas, em diferentes partes do mundo. Poderá ser súbito ou gradativo. Se o primeiro limite a ser alcançado for a produção de alimentos, os países mais afetados no início da crise serão os do terceiro mundo. Se o primeiro limite for imposto pelo esgotamento de recursos naturais não-renováveis, os países industrializados serão os mais afetados. Mas qualquer que seja a fração da população humana restante no final do processo, ela terá muito pouco com que construir uma nova sociedade. Mas muito antes dos limites técnicos e ecológicos se tornarem determinantes, enfrentaremos, como já estamos enfrentando, os limites sociais do crescimento.

7.4 Limites Sociais do Crescimento:

Para alguns autores, o sistema de mercado já está enfrentando limites sociais ao seu crescimento. Estes limites não são determinados pela impossibilidade de aumento de oferta, mas pela impossibilidade de aumento da satisfação relativa com o aumento de sua oferta. Para ilustrar o caso, pode-se imaginar um auditório lotado de pessoas sentadas em poltronas assistindo um espetáculo. Todas essas pessoas conseguem um determinado grau de satisfação ao assistirem o evento. Mas algumas pessoas podem decidir melhorar o seu grau de satisfação ficando em pé para melhorar a visualização do desempenho dos artistas. Essas pessoas acabam prejudicando as que ficam sentadas, diminuindo o seu grau de satisfação. Para compensar essa perda, as pessoas que originalmente tinham a intenção de ficarem sentadas, decidem se levantar. Quando todos estão de pé, o grau de satisfação médio volta a ser o mesmo de quando todos estavam sentados, talvez até um pouco inferior, pois permanecer em pé exige mais esforço do que ficar sentado. Nesse instante, os mesmos indivíduos que tomaram a iniciativa de ficar em pé percebem a perda do grau de satisfação e decidem compensá-la ficando na ponta dos pés. Ao fazerem isso, voltam a prejudicar os outros que se vem forçados a também ficarem na ponta dos pés, voltando a igualar o grau médio de satisfação com o espetáculo. Apesar de todos se esforçarem muito, ninguém consegue ver melhor do que no início do espetáculo. Ou

seja, a busca de vantagens individuais acaba prejudicando as vantagens do grupo como um todo.

No sistema de mercado, a satisfação média não pode, em alguns casos, ser aumentada simplesmente com o aumento da oferta de um determinado bem ou serviço. A isso Hirsch (1979, p.16) chama de escassez social. Muitas das boas coisas da vida estão limitadas não só pelas restrições físicas à sua produção, mas também pelos limites absorventes ao seu uso. Em determinadas situações o ambiente social tem uma capacidade limitada de ampliar o uso de um bem ou serviço sem deteriorar a sua qualidade. O grau de satisfação no consumo depende não só do produto em si, mas das condições que cercam o seu uso.

Hirsch (1979, p.47) cria duas categorias de economias de acordo com o tipo de bens com os quais ela lida. A economia material compreende a produção de bens e serviços cuja qualidade não se deteriora com o aumento da demanda. A economia posicional se relaciona com os aspectos dos bens, serviços, postos de trabalho e outras relações sociais cuja qualidade se deteriora em função do aumento da demanda em função de sua escassez ou pelo fato de estarem sujeitos a congestionamento em função do uso generalizado.

Com o crescimento econômico, a demanda por bens posicionais aumenta, mas, por sua oferta ser fixa, o seu preço relativo também aumenta. Em outros casos, mesmo que a oferta desses bens posicionais possa ser elevada, o grau de satisfação médio obtido permanece constante pois tais bens estão sujeitos a congestionamento. Um exemplo típico dos dias atuais é o consumo de automóveis. O uso de automóveis pode ter um determinado grau de satisfação se esse automóvel puder ser efetivamente usado no dia-a-dia, ou seja, se as rodovias estiverem desimpedidas, se existirem locais para estacionamento, etc. À medida que mais pessoas decidem optar pelo conforto de se locomoverem com um automóvel, a qualidade do uso desse bem se deteriora nos crescentes congestionamentos, no aumento da poluição atmosférica, nas procuras intermináveis de vagas de estacionamento, etc. Nesse caso somente as primeiras pessoas que tiveram a oportunidade de usufruir do automóvel puderam aproveitar todo o seu potencial de satisfação.

Outro exemplo é o caso do ingresso em bons cargos em organizações. A disponibilidade de tais cargos sempre foi limitada. Os candidatos a esses cargos precisam apresentar um diferencial que lhes garanta uma vantagem competitiva para o acesso aos mesmos. Esse diferencial tradicionalmente é a educação. Enquanto a maioria das pessoas dispunha apenas do primeiro grau completo, esses cargos exigiam pelo menos o segundo grau. Quando a oferta de pessoas com segundo grau aumenta, as exigências para o cargo são elevadas para um grau universitário, uma vez que a oferta de cargos de alto nível permanece estacionária (atualmente está diminuindo). Quando a oferta de universitários se eleva, as exigências voltam a se elevar para um grau de mestrado, e assim por diante. Com o tempo, os cargos passam a exigir um nível de educação muito além do necessário para o exercício do cargo. Nesse ritmo, em breve algumas empresas estarão contratando doutores para operarem máquinas copiadoras. Isso geralmente cria enormes insatisfações por parte do trabalhador qualificado que tem o seu potencial sub-aproveitado. Ocorre um certo desperdício social em educação pois o investimento de longos anos de estudo não é aproveitado na sua íntegra. Apenas as primeiras pessoas que dispunham de um grau de educação mais elevado é que puderam ter acesso a esses cargos.

Quando a oferta de bens materiais é baixa, a procura por bens posicionais também é. Mas à medida que aumenta a produtividade material, com o crescimento econômico, a oferta de bens materiais aumenta, a riqueza da sociedade aumenta e por consequência, a procura por bens posicionais também aumenta, mas como, em alguns casos a sua oferta não pode aumentar, o seu preço aumenta ou a qualidade do seu uso se deteriora. Neste sentido, o aumento da demanda por bens posicionais não melhora a qualidade de vida do consumidor. Apenas os que tem a oportunidade de usufruir deles primeiro é que obtém alguma vantagem.

Grande parte da legitimidade do sistema de mercado se deve ao fato dele prometer que o que hoje só é acessível aos ricos estará, no futuro, disponível a todos. As meias de seda, que no passado eram privilégio de rainhas, hoje podem ser adquiridas por trabalhadoras. O mercado afirma que com o processo de crescimento, os bens de luxo de uma geração passada tornavam-se bens comuns na geração seguinte, e bens necessários para a terceira. O processo de crescimento é muitas vezes comparado à uma coluna em marcha. As pessoas que estão no início da coluna são as primeiras a trilhar uma nova

direção. A posição ocupada por cada pessoa nessa coluna é fixa. As últimas pessoas permanecem a uma distância constante das primeiras. À medida que a coluna avança, a última fileira acaba por chegar e ultrapassar o ponto que a primeira havia chegado e ultrapassado um tempo antes. As pessoas que estão na retaguarda não podem “furar a fila” e ir para o início da coluna, mas como a coluna toda avança, eles podem ter a esperança de que no devido tempo chegarão aonde a vanguarda estava.

“Ela [essa abordagem] esquece que, no momento em que o terreno tão almejado é alcançado pela retaguarda da coluna, esse terreno terá sido afetado pela passagem da própria coluna. Esses efeitos não são apenas psicológicos, provocados pela influência das expectativas sobre a satisfação obtida de formas particulares de consumo ou outras atividades. A proliferação mais geral de determinadas mercadorias ou serviços também afeta suas características num sentido objetivo, não-psicológico, afetando o meio no qual são usadas.” (Hirsch, 1979, p. 238).

Isso significa que o uso efetivo dos bens posicionais é privilégio de uma elite minoritária. Quando o acesso a esses bens finalmente estiver viável a todos, o benefício obtido com o seu uso será bem reduzido. O fato do capitalismo mercantil incentivar a todos a busca dos objetivos burgueses, por um lado o legitima, mas por outro lado, prejudica o seu desempenho econômico pelos efeitos colaterais onerosos e incontrolados sobre a infra-estrutura social e pelas frustrações sobre as expectativas individuais.

Outro grande limite social ao crescimento da sociedade de mercado é o desgaste de seu sistema de valores. Como já foi visto anteriormente, o funcionamento do capitalismo é dependente de uma base de valores anterior a ele mesmo. Os valores promovidos pelo mercado (busca do interesse próprio) acabam por corroer a moral social herdada de sistemas sociais anteriores e que são fundamentais para a sustentação do próprio capitalismo. Para Hirsch, a busca do interesse próprio foi válida nas fases iniciais do capitalismo, quando boa parte do globo ainda era orientada por valores pré-capitalistas. Essa busca do interesse próprio foi responsável pela velocidade com que os valores de mercado se espalharam pelo mundo, substituindo as outras formas de vida humana associada. Mas uma vez incorporadas todas as fronteiras, o mercado deixou de funcionar de maneira automática. Quando todas as pessoas passaram a orientar seu comportamento em função da busca do interesse próprio houve a necessidade de intervenção do Estado na economia para que a sociedade do individualismo fosse levada às suas últimas conseqüências. De acordo com Hirsch (1979, p.172) o keynesianismo

resultou numa culminância do liberalismo econômico. A função dos instrumentos keynesianos de intervenção na economia foi de corrigir algumas das tensões que já se faziam sentir no sistema econômico em decorrência da corrosão da base de valores tradicionais. A mão invisível de “A Riqueza das Nações” de Adam Smith não seria abandonada, mas simplesmente guiada pelos controles keynesianos. O Estado passou a intervir na economia para que o indivíduo pudesse continuar a orientar sua vida em função de objetivos egoístas e imediatistas.

“Nesse sentido, Keynes completou as correções ao *laissez-faire*. (...) o indivíduo ficou entregue à busca de seus próprios objetivos econômicos. O apoio dado ao sistema pela mão orientadora no centro abriu grandes possibilidades de maximizar a liberdade individual juntamente com a prosperidade econômica. Nesse sentido amplo, a contribuição keynesiana pode ser considerada, hoje, como uma manifestação do auge do liberalismo secular, ensaiando um último recurso na privatização — o acréscimo da moral à esfera da escolha individual. (...) os suportes sociais cruciais do processo de mercado são, em si mesmos, enfraquecidos pela influência cabal de um cálculo individualista.” (Hirsch, 1979, p.175).

Atualmente, nem mesmo os instrumentos keynesianos estão se mostrando úteis para o controle das crescentes tensões acumuladas na sociedade decorrentes da miopia coletiva causada pela busca do interesse próprio. Se por um lado as tensões estão mais fortes do que nunca, por outro lado, a elevação dos gastos governamentais na geração de novos empregos nem sempre é garantia de reaquecimento econômico (Toffler, 1990, p.96). Se na década de 30 os trabalhadores desempregados podiam ser facilmente realocados para outras atividades, uma vez que elas exigiam, em sua maioria, pouca qualificação, atualmente o reaproveitamento de pessoas desqualificadas é praticamente impossível numa sociedade altamente informatizada. A fórmula keynesiana de aumento do déficit público para elevar a renda média e com isso elevar o consumo, reaquecendo a economia, não funciona se essa renda na mão do consumidor for utilizada na compra de produtos importados. Numa sociedade cada vez mais automatizada, crescimento econômico não é sinônimo de melhora nas condições materiais de vida das pessoas.

Por isso, Hirsch (1979, p.249) afirma que o crescimento é uma justificativa legítima para o capitalismo apenas em suas primeiras etapas. Depois de certo tempo o crescimento deveria ser substituído pela redistribuição dos recursos aos pobres, mas hoje essa redistribuição tem se mostrado cada vez mais distante com a crescente exclusão

social provocada pela automação do processo produtivo. Essa impossibilidade de redistribuição da renda se deve ao solapamento gradual das condições morais prévias ao capitalismo que até o momento garantiram o seu funcionamento. O que no início do capitalismo era apenas um defeito a ser tolerado, representa hoje um enfraquecimento de sua eficiência operativa, que, se agravada, pode levar à queda do próprio sistema de mercado da maneira como o conhecemos.

7.5 Crescimento Econômico e Desemprego:

Outro grande limite para a continuidade do crescimento está no fato de que o crescimento econômico deste final de século não tem revertido nem mesmo numa melhora das condições materiais de sobrevivência dos integrantes da sociedade de mercado. Se durante grande parte do século XX o sacrifício psicológico exigido para a adequação à uma sociedade de mercado funcionalmente organizada era legitimado pela crescente afluência material, hoje nem mesmo esta justificativa existe mais. O constante aperfeiçoamento tecnológico, que durante muito tempo excluiu trabalhadores do processo produtivo, hoje atinge os setores que se responsabilizavam em absorver o excedente de mão-de-obra do setor produtivo, ou seja, os setores de serviços e as atividades burocráticas das organizações.

Um dos grandes limites ao crescimento econômico se encontra na capacidade do mercado em consumir o que é produzido. E só há consumo se existe renda disponível para esse consumo. Porém, a grande contradição da sociedade de mercado deste final de século está no fato de que a única maneira legítima de distribuir renda é através do trabalho, via o pagamento de salários. Mas, em função do aperfeiçoamento tecnológico, o número de empregos tem caído constantemente em termos relativos nos últimos tempos. Conseqüentemente, a quantidade de renda disponível para consumo tem diminuído, criando um limite para a produção e, em conseqüência, para o crescimento. Até o momento, um colapso econômico decorrente de uma crise de superprodução tem

sido evitado com o endividamento dos consumidores. Mas também há um limite para esse endividamento.

A inovação tecnológica não é um fenômeno recente na sociedade de mercado. Na verdade, como mostra Schon (1973, p. 24), desde o início da sociedade de mercado o ritmo de crescimento da inovação tecnológica tem sido constante, e o seu comportamento tem obedecido o desenho de uma curva exponencial crescente. Mas nos primórdios do mercado, quando novas tecnologias substituíam trabalhadores em determinado setor, novos setores sempre surgiam para absorver os trabalhadores demitidos. Enquanto as primeiras tecnologias substituíam a força física dos trabalhadores, trocando a força muscular pela força do vapor, do petróleo e da eletricidade, as novas tecnologias, baseadas no computador, estão substituindo a própria mente humana. Muitos dos trabalhos realizados em ambientes burocráticos são rotineiros e repetitivos, e por isso, passíveis de automação.

A rigor, todos os trabalhos baseados exclusivamente no uso da razão funcional são passíveis de automação, pois uma tarefa funcionalmente organizada segue um caminho único. Respeitando os princípios da razão funcional, sempre encontramos uma maneira ótima de chegar a um fim utilitário. Uma vez descoberto o processo pelo qual se chega a esse fim ótimo, ele pode ser facilmente traduzido para um programa de computador e reproduzido quantas vezes se julgar necessário. Somente o trabalho criativo, fruto da razão substantiva, não pode ser substituído pelo computador. A razão substantiva não segue o caminho único. O que é substantivamente racional para uma pessoa não necessariamente o é para a outra, e por isso, o trabalho que é fruto desse tipo de racionalidade não pode ser reproduzido e automatizado. Na verdade, o trabalho criativo pode vir a ser dinamizado com o uso do computador, que neste caso se torna uma poderosa ferramenta de trabalho. Mas o computador não tem condições de criar por si; ele nunca deixará de ser um instrumento. O próprio processo de elaboração de um programa de computador — que irá automatizar rotinas funcionais de uma organização — é uma atividade criativa, que não segue um caminho único, e que por isso não é realizado por máquinas, mas por seres humanos criativos.

Atualmente, os três setores tradicionais da economia — agricultura, indústria e serviços — estão passando por processos de automação, desempregando milhões de pessoas em todo o mundo. E os únicos setores em crescimento são os relacionados ao conhecimento e ao próprio desenvolvimento tecnológico, como é o caso da indústria da informática e a biotecnologia. Mas a capacidade de crescimento desse setor, embora esteja se dando de maneira muito rápida, é incapaz de absorver todo o contingente expulso dos outros setores. (Na verdade, quanto mais cresce o setor do conhecimento, mais trabalhadores são expulsos dos outros setores, porque o conhecimento gerado nesse novo setor tem sido usado para automatizar os outros setores da economia.) O grande mercado consumidor do setor do conhecimento tem sido os outros três setores, ávidos por novas descobertas que possam economizar ainda mais mão-de-obra. Numa economia de mercado, quando tudo estiver automatizado, até o setor do conhecimento estará sujeito a gerar desempregados.

Além disso, para que uma pessoa esteja preparada para ingressar no setor de conhecimento, ela precisa ter anos de estudo, no mínimo um grau universitário, e de preferência um título de doutorado. Mas os trabalhadores expulsos dos outros setores são justamente aqueles com o menor grau de instrução que, durante muito tempo, foram adestrados por uma estrutura burocrática e que tiveram a sua curiosidade e criatividade amputadas. Tornar esses trabalhadores aptos a ingressar no setor do conhecimento é uma tarefa extremamente árdua, para não dizer impossível. Meros cursos de retreinamento não são suficientes. O custo para transformar trabalhadores desqualificados e alienados em criativos e curiosos cientistas é extremamente alto e se torna proibitivo para grandes massas.

Mas esta não é a primeira vez que o mercado enfrenta crises de desemprego. A depressão econômica, surgida nos Estados Unidos, em 1929, foi decorrente, segundo Ramos (1989, p. 103), não da falta de capacidade para produzir bens para todos os cidadãos, mas do baixo poder aquisitivo destes para comprá-los. As instalações industriais existentes na época eram suficientes para suprir as necessidades básicas de toda a sociedade americana, mesmo que uma pequena parcela da população total estivesse empregada. Mas o emprego era considerado — e ainda é atualmente — um mecanismo de distribuição de renda, de modo que só poderia consumir, quem realmente

trabalhasse. Tem-se portanto, um paradoxo. Com o desenvolvimento tecnológico cria-se uma capacidade produtiva abundante, com o emprego de parcelas cada vez menores de mão-de-obra. À medida que a produção material aumenta, diminui a capacidade de consumo de tal produção. Os economistas clássicos da época não compreenderam o fenômeno e estavam despreparados para superar a crise.)

Ramos explica que até a década de trinta, a produção era orientada para os chamados “bens primaciais”, ou seja, os bens destinados a atender às limitadas necessidades biofísicas de alimento, abrigo, vestuário, transporte e de serviços elementares que ajudam o indivíduo a se manter como um organismo sadio e um membro ativo no funcionamento da sociedade. Na década de 20, nos Estados Unidos, a produtividade de indústria cresceu muito. E grande quantidade de trabalhadores havia sido demitida. Mas os empresários esperavam que, convencendo os que ainda trabalhavam a comprar mais e a economizar menos a economia americana poderia ser reaquecida. Muitos instrumentos foram criados nessa época para incentivar o consumo em detrimento da poupança (Ramos, 1989, p.95). Foi nessa época que surgiram os departamentos de marketing nas organizações, ou seja, departamentos especializados em convencer os trabalhadores a consumir comprando os produtos da empresa. Muitas das maneiras tradicionais de incentivo ao consumo como a indústria da moda e o crédito ao consumidor foram criadas nessa época.

“Converter os americanos da psicologia da parcimônia para a de perdulário provou ser uma tarefa desafiadora. A ética protestante do trabalho, que até então havia dominado a fronteira de ethos americano, estava profundamente enraizada. (...) Para a maioria dos americanos, a virtude do auto-sacrifício continuava a prevalecer sobre a tentação da gratificação imediata no mercado de consumo. A comunidade empresarial americana decidiu modificar radicalmente a psicologia que havia construído uma nação — transformar os trabalhadores americanos de investidores no futuro em consumidores do presente.” (Rifkin, 1996, p.20).

Para compensar o crescente desemprego tecnológico causado pela introdução de novas tecnologias economizadoras da mão-de-obra, as corporações americanas investiram milhões de dólares em propagandas e campanhas publicitárias, nas esperanças de convencer os trabalhadores ainda empregados a participar de uma orgia de consumo. Mas como o número de trabalhadores empregados era cada vez menor, esses esforços de pouco adiantavam. Na tentativa de se livrar da crise, muitas empresas continuavam a

investir em automação para reduzir os custos de produção e elevar os lucros, mas esse processo acabava agravando a crise. O que do ponto de vista microeconômico — a visão do empresário — pode parecer uma decisão racional, do ponto de vista macroeconômico — os efeitos sobre o mercado de trabalho — se mostra contraproducente. Por ironia, a solução para a depressão econômica da década de 30 foi o início da Segunda Guerra Mundial, que forçou o governo norte-americano a criar novos empregos na indústria bélica, às custas de um crescente déficit público.

Foi Keynes que forneceu os instrumentos para superar a crise do paradigma de mercado e revitalizá-lo após a guerra. Por meio da teoria keynesiana, segundo Ramos, a indústria foi reorientada para produzir bens de natureza “demonstrativa”, isto é, bens que visam a satisfação dos desejos de expressão do nível pessoal, relativamente à estrutura de *status*. Com a produção destes novos bens, o mercado pode proporcionar, novamente, empregos para todos, elevando o poder de compra da população, reestimulando diversas atividades. De acordo com Ramos, a reorientação do mercado adiou temporariamente a crise pois o paradoxo da produção versus poder de compra não foi eliminado. O autor mostra que o mercado está ficando, novamente, incapaz de proporcionar empregos para todos que desejam trabalhar. A irracionalidade do processo de exclusão dos trabalhadores do mercado via desemprego tecnológico foi reconhecida por Bertrand Russell:

“Suponhamos que, em um dado momento, um certo número de pessoas esteja empenhado na fabricação de alfinetes. Trabalhando, digamos, oito horas por dia, elas fabricam tantos alfinetes quantos o mundo necessitasse. Alguém inventa um processo, através do qual o mesmo número de pessoas pode fabricar duas vezes mais alfinetes que antes. Mas o mundo não precisa do dobro de alfinetes, e eles já são tão baratos que dificilmente qualquer quantidade adicional será comprada a preço mais baixo. Em um mundo sensato, todas as pessoas envolvidas na fabricação de alfinetes passariam a trabalhar quatro horas em vez de oito, e tudo o mais continuaria como antes. Mas, no mundo real, isto seria considerado desmoralizante. Os homens ainda trabalham oito horas, há alfinetes em demasia, alguns empregadores vão à falência, e a metade dos homens previamente empregados na fabricação de alfinetes são despedidos. Há, no fim, tanto tempo de lazer como no outro plano, mas a metade dos homens está totalmente inativa, ao passo que a outra metade ainda está sobrecarregada de trabalho. Deste modo fica assegurado que o lazer inevitável causará miséria por toda parte, em vez de ser uma fonte universal de felicidade. Pode-se imaginar algo mais insensato?” (Russell, apud Meadows, 1973, p. 173)

Há uma relação direta entre o crescente desemprego tecnológico e o crescimento do crime e da violência em todo o mundo. O desemprego é o responsável pelo

desenvolvimento de uma vasta subcultura da criminalidade e da ilegalidade que começa a colocar uma ameaça real e séria à capacidade dos governos de manterem a ordem e oferecerem segurança a seus cidadãos. O próprio mercado exige níveis mínimos de segurança e estabilidade para funcionar. O crescimento da violência e da criminalidade pode impor outro limite ao crescimento econômico por inviabilizar as relações de mercado. Como já vimos, o mercado depende de uma moral que lhe é anterior. O crescimento de uma subcultura do crime pode tornar anti-econômicas muitas atividades vitais ao funcionamento da sociedade de mercado.

E se metade desses trabalhadores está sendo expulsa para sempre do mercado de trabalho, aumentando as taxas de criminalidade, a outra metade está sendo forçada a se adaptar à uma estressante cultura do nanossegundo. Em muitas sociedades altamente automatizadas os trabalhadores que ainda tem a sorte de terem um emprego só o tem por se sujeitarem à ritmos de trabalho excessivo, que em alguns casos tem levado pessoas à morte súbita no trabalho. Esse fenômeno tem sido definido no Japão como *karoshi*, mas começa a se apresentar em todos os países industrializados. O *karoshi* é definido como uma condição pela qual práticas de trabalho psicologicamente más são toleradas de forma tal que interrompem o trabalho normal e o ritmo de vida do trabalhador, levando a um acúmulo de fadiga no corpo e a uma condição crônica de excesso de trabalho, acompanhados do agravamento da hipertensão pré-existente e resultando, finalmente, num esgotamento fatal.

Além disso, numa sociedade que aprendeu a se identificar com o trabalho, tirar do trabalhador o trabalho é como lhe tirar a vida. Muitos estudos (Rifkin, 1996, p.216) mostram que pessoas que estão desempregadas a muito tempo começam a apresentar psicopatologias típicas de quem está a beira da morte. Como mostra Arendt (1993) estamos criando uma sociedade de trabalhadores onde já não existe trabalho para todos.)

Muitos empresários continuam acreditando que o agravamento da crise nos mercados internos possam ser com um aumento da demanda internacional e com a abertura de novos mercados. Isso poderia ser verdade nas condições apresentadas pelo capitalismo do século XIX, mas definitivamente não são verdadeiras atualmente. Não há como abrir novos mercados num mundo “globalizado”, onde todas as fronteiras já foram

derrubadas. Os esforços de empresas multinacionais para a redução de taxas alfandegárias tem dados resultados apenas periféricos, pois a automação é um fenômeno mundial. No século XIX, a Inglaterra podia exportar tecidos para todo o mundo, pois este país era o único que detinha a tecnologia para produzir tecidos de baixo custo. Hoje, as multinacionais não estão limitadas pelas fronteiras nacionais, e já se instalaram em qualquer mercado relativamente promissor. Na verdade, muitas multinacionais competem entre si pelos mercados dos países do terceiro mundo. Uma matriz de uma empresa num país de primeiro mundo compete com sua filiais instaladas no terceiro mundo. As multinacionais apenas não se instalaram em locais que não têm a menor condição de se integrarem à cultura do mercado, como é o caso de boa parte dos países africanos. Os mercados de tais países são tão restritos que, mesmo que todas as barreiras alfandegárias sejam derrubadas, eles não terão condições de propiciar maiores ganhos às organizações. Novos mercados não podem ser abertos, eles precisam ser criados, e é impossível criar novos mercados sem distribuição de renda.

A maioria dos empresários parte do pressuposto de que os ganhos de produtividade decorrentes da introdução de novas tecnologias são, por direito, dos dirigentes e dos acionistas. As reivindicações dos trabalhadores sobre os avanços de produtividade, na forma de maiores salários e redução da carga horária têm sido tradicionalmente consideradas ilegítimas. A contribuição dos trabalhadores ao processo produtivo sempre foi considerada menos importante se comparada à dos investidores que fornecem o capital e assumem os riscos financeiros. Atualmente, muitas organizações tem proposto a redução da carga horária acompanhada de equivalente redução no salário. Mas isto não significa nenhuma mudança na distribuição da renda gerada. A remuneração dos detentores do capital continua privilegiada em relação à remuneração dos detentores da força de trabalho.

“Os historiadores econômicos ressaltam que, no caso das duas primeiras revoluções industriais, a questão do desemprego versus mais tempo livre acabou sendo solucionada a favor da última, embora não sem um conflito prolongado entre empregados e empregadores a respeito da produtividade e da questão de horas. Os ganhos dramáticos de produtividade no primeiro estágio da Revolução Industrial no século XIX foram seguidos de uma redução da jornada de trabalho de 80 para 60 horas semanais. Da mesma forma, no século XX, quando as economias industriais fizeram a transição da tecnologia do vapor para as tecnologias do petróleo e da eletricidade, os constantes aumentos de produtividade levaram a uma redução adicional da semana de trabalho de 60 para 40 horas. Agora, quando estamos entrando no terceiro estágio da

Revolução Industrial e colhemos os ganhos da produtividade do computador e das novas tecnologias da informação e das telecomunicações, um número crescente de observadores está sugerindo a inevitabilidade de, mais uma vez, reduzir a jornada para 30 e até mesmo 20 horas semanais, para ajustar os requisitos de mão-de-obra à nova capacidade produtiva do capital.” (Rifkin, 1996, p. 244).

Mas essa redução na jornada de trabalho precisaria ser realizada ao mesmo tempo em todo o mundo, caso contrário, as empresas que adotarem uma postura de vanguarda, reduzindo a jornada de trabalho, serão forçadas a transferirem os maiores custos da mão-de-obra para os seus produtos, ficando numa posição de desvantagem em relação aos concorrentes mais conservadores. Numa situação dessas, muitas empresas de vanguarda acabariam perdendo mercado, entrando em falência e demitindo todos os empregados. Tais fatos iriam funcionar como justificativas para que as demais empresas não reduzissem a jornada de trabalho.

Para alguns autores, o aumento do desemprego já está provocando uma redução significativa na capacidade dos mercados mundiais em absorver toda a produção. O sistema de mercado só não entrou em crise em função dos complexos mecanismos internacionais de financiamento de déficits nas balanças comerciais. Kurz (1993, p. 212) afirma que a perda relativa de produtividade rentabilidade e capacidade competitiva de alguns países do primeiro mundo tem se expressado pela acumulação de gigantescos déficits comerciais. Em função da baixa produtividade de sua indústria, esses países acabam importando mais do que exportam, pois encontram no exterior, produtos mais baratos do que os que são produzidos internamente. Com isso, a oferta interna de empregos é reduzida, o que reduz a sua capacidade agregada de consumo, o que por sua vez, gera um novo incentivo à procura de produtos mais baratos, ou seja, a mais importações. Os crescentes déficits comerciais são, então, financiados com o afluxo de capital monetário estrangeiro, pelo qual se paga juros.

Os países que estão ganhando a guerra da produtividade são os poucos países superavitários, que exportam para o resto do mundo muito mais do que importam. E são esses mesmos países que emprestam recursos aos países deficitários para que estes continuem comprando dos países vencedores. Kurz relata que a Alemanha e o Japão estão financiando suas próprias exportações aos demais países do primeiro mundo pelo fornecimento de empréstimos a esses países. Como os países perdedores do primeiro

mundo têm uma elevada capacidade de endividamento, comparativamente ao terceiro mundo, em função dos elevados estoques de capitais, a crise final do sistema de mercado tem sido adiada.

“(...) os ganhos de exportação dos poucos vencedores da OCDE (Organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento) não apenas mantêm em funcionamento os circuitos de déficit ocidentais, mas também, indiretamente, o atendimento do Sul e do Leste a suas dívidas; com o dinheiro emprestado pelo Japão e pela RFA, os EUA e a Europa ocidental não apenas não pagam suas importações excessivas do Japão e da RFA, mas também aquelas do Brasil, da Polônia, e dos demais países da ‘desindustrialização endividada’. Com créditos japoneses e alemães, mediados pelos mercados financeiros internacionais, financia-se portanto, diretamente, o *endividamento* dos Estados deficitários ocidentais e indiretamente o *atendimento às dívidas* dos países endividados do Sul e do Leste.” (Kurz, 1993, p. 214, grifos do autor).

Quando mais países assumem a situação de perdedores do comércio internacional, tanto mais capacidade aquisitiva produtiva internacional é destruída. E essa capacidade aquisitiva desaparecida não pode ser eternamente compensada de forma artificial por meio de créditos. Por isso o autor prevê uma crise nesse sistema de financiamento internacional que adotará a forma de um crash.

“Chegará o dia em que os empréstimos a juros alcançarão seus limites. De repente, a aparente abundância, apenas temporária, de capital monetário, transformar-se-á em escassez. Acaba-se o jogo da dívida e do atendimento a esta. Nesse momento, o crash manifestar-se-á com toda a força, e isso na forma de uma reação em cadeia. Quanto mais dívidas se tornarem impagáveis, o que então também será o caso nos países da OCDE, tanto mais será preciso recorrer à venda de ações e imóveis para garantir o pagamento, e tanto maior será a velocidade com que a especulação entrará em colapso.” (Kurz, 1993, p.218).

A recente crise financeira nos países do leste asiático conduz ao questionamento de se esse processo já não estaria em andamento. A crise no sistema de financiamento dos países perdedores também levará ao colapso os vencedores, pois esses dependem dos primeiros para venderem seus produtos.

Até o momento analisaram-se alguns dos principais fatores que limitam o crescimento econômico da sociedade de mercado. Se até hoje, este foi o maior legitimador das espúrias relações de mercado, o que se pode esperar se esse elemento de legitimação não for mais válido? Quais as configurações que a sociedade de mercado pode tomar quando os mecanismos que a sustentaram até o momento deixarem de existir

ou perderem muito da sua força? Quais são as possibilidades de vida humana associada que poderão surgir? Existirá algum espaço para a auto-realização nestas novas configurações sociais? Não existem respostas definitivas à essas perguntas, mas pode-se analisar alguns aspectos dessas questões.

7.6 Determinismo e Possibilidade:

A noção tradicional de desenvolvimento, adotada tanto pelo senso comum quanto por boa parte dos meios acadêmicos, é a de que as nações atualmente consideradas subdesenvolvidas, como é o caso do Brasil, precisam adotar modelos de crescimento econômico que as levem a criar configurações de organização societária idênticas aos dos países hoje considerados desenvolvidos. De acordo com Ramos (1967, p. 9) esta é uma visão extremamente fatalista de desenvolvimento. A idéia de que as nações modernizadas de hoje representam o futuro das nações em desenvolvimento de hoje parte do pressuposto que existe apenas uma única maneira de ser desenvolvido, sem respeitar as características culturais exclusivas de cada povo, e de que existe um caminho único para se chegar a esse desenvolvimento, isto é, imitando os países desenvolvidos.

Ramos afirma que a modernidade não está localizada em algum lugar específico do globo. Na verdade cada país pode ser desenvolvido e subdesenvolvido ao mesmo tempo. O fato de um país do primeiro mundo ser economicamente desenvolvido não lhe garante desenvolvimento social, nem crescimento pessoal ou auto-realização dos membros da sociedade. Na verdade, temos observado que o oposto parece estar mais próximo da verdade. Quanto mais desenvolvida, do ponto de vista econômico, for uma sociedade, maior é o sacrifício psicológico exigido de seus cidadãos. Por isso, seguir o exemplo de países do primeiro mundo, num momento em que eles estão sendo duramente afetados pelos limites físicos, sociais e estruturais ao crescimento parece ser uma insensatez. A resposta aos problemas enfrentados pela sociedade de mercado pode não estar nos países atualmente considerados desenvolvidos, pois é justamente o seu modelo de desenvolvimento que está em crise. É bem possível que algumas respostas

para a superação do paradigma de mercado possam ser encontradas na organização social de países periféricos.

Tabela 2.: Comparativo entre duas teorias do desenvolvimento.

Teoria N	Teoria P
O que aconteceu foi a única e exclusiva coisa que poderia ter acontecido.	O que aconteceu está entre as muitas possibilidades objetivas que poderiam ter ocorrido.
O curso dos acontecimentos resulta da ação recíproca de causas absolutamente necessárias. A mente onisciente, conhecendo todas essas causas necessárias, poderia prever, com absoluta certeza, o que vai acontecer a curto e longo prazo. Presume-se possível o conhecimento sinótico do processo social.	Nenhum curso de acontecimentos pode ser considerado resultante da ação recíproca de causas absolutamente necessárias. O curso dos acontecimentos resulta continuamente do jogo de fatores objetivos e opções humanas. Assim, é possível fazer previsões, sujeitas porém a um grau variável de certeza, dependendo das circunstâncias concretas. O incrementalismo constitui a orientação dominante e obrigatória para os que pretendem compreender o processo social.
O que faz o homem pensar em possibilidade é a sua ignorância ou conhecimento incompleto do curso de eventos necessário. Só existem possibilidades epistêmicas ou lógicas.	As possibilidades podem ser reais e demonstradas empiricamente. A possibilidade real contrapõe-se à possibilidade abstrata, eis que se relaciona necessariamente com uma situação concreta; tal possibilidade pode realizar-se.
Existe um processo normal e unilinear de evolução, um caminho melhor e único a ser palmilhado rumo ao futuro. Se observarmos os pré-requisitos, contramarchas, e colapsos tornam-se inevitáveis.	Não existe processo normal unilinear. A História sempre nos apresenta um horizonte aberto a múltiplas possibilidades. A qualquer momento podem ocorrer eventos inesperados, conduzindo a sociedade a um novo estágio, diferente da imagem convencional do futuro.
No que tange ao presente, a tarefa da ciência social é mostrar qual a possibilidade que nele está implícita, aquela que em última análise, necessariamente ocorrerá, e estabelecer os pré-requisitos ou os requisitos para sua realização, com base nos acontecimentos anteriores.	No que tange ao presente, a tarefa da ciência social é descobrir o horizonte de suas possibilidades, a fim de contribuir para a participação humana na feita da História e para a transformação consciente das sociedades contemporâneas.
É pernicioso ao cientista social ser protagonista no processo social. Ele deve ser espectador, um observador afastado da arena de interesses, a fim de ser capaz de ver, sem idéias preconcebidas, a orientação ou direção transcendente do processo.	Sem ser protagonista no processo social não se pode ser integralmente um cientista social. A idéia de um pensamento teórico isolado da prática é uma contradição de termos. Não pode haver raciocínio sem um rudimento de prática, e nem prática sem um rudimento de teoria.
Na História contemporânea devemos distinguir entre sociedades desenvolvidas e em desenvolvimento. As primeiras, como sociedades paradigmas, exibem às subdesenvolvidas a imagem do futuro destas. Cumpre elaborar indicadores da evolução da modernização, para que as pessoas incumbidas do aprimoramento das condições nas sociedades em desenvolvimento possam orientar-se no sentido da melhor maneira de realizar modernização ou desenvolvimento.	No presente momento da História, a dicotomia entre sociedades desenvolvidas e em desenvolvimento é equivocante. Na realidade, a categoria cardinal das ciências sociais é o Mundo, que hoje possui as características de um sistema. Sob o prisma desse sistema, todas as sociedades estão em desenvolvimento. Todas elas são, em diferentes graus, ao mesmo tempo, atrasadas e modernas. Indicadores de modernização só os poderá haver <i>ad hoc</i> , e sua natureza e aplicação somente tem sentido quando postas em relação com as possibilidades de desenvolvimento ou modernização de cada sociedade.

Fonte: Ramos, 1967, p.23 a 25.

Para Ramos (1967, p.12) determinismo e possibilidade não são termos antagônicos. Todas as possibilidades de desenvolvimento, de qualquer sociedade, são

limitadas por determinantes objetivas. Um determinado desenvolvimento só é possível se existirem condições concretas para que ele seja realizado. Imaginar um tipo de desenvolvimento sem as condições concretas que a sustentem é utopia ou demagogia. Por isso, o determinismo, segundo Ramos, dá margem para a liberdade de escolha entre um conjunto de caminhos possíveis diante das limitações concretas que se apresentam. Quando não se dá margem à liberdade de escolha, temos o fatalismo, que é a característica dos modelos tradicionais de desenvolvimento que reconhecem apenas um único caminho ótimo para a modernização.

Ramos aponta as principais diferenças entre essas duas concepções de desenvolvimento das sociedades. O autor chama de “Teoria N” as concepções tradicionais e fatalistas de desenvolvimento, e de “Teoria P” uma concepção de realidade histórica e social que vê a sociedade como o resultado permanente de uma tensão entre possibilidades objetivas e escolhas humanas. Na tabela 2 apresenta-se as principais diferenças entre as duas teorias.

Uma vez que os modelos de desenvolvimento das sociedades industrializadas não podem ser consideradas paradigmas a serem imitados pelas sociedades periféricas em função de suas limitações hoje evidentes, muitos autores têm apontado possibilidades objetivas de rearranjo da estrutura das relações sociais. A sociedade de mercado criou, em função de suas características intrínsecas, as suas limitações ao desenvolvimento, mas também criou as condições objetivas para novos modelos de vida humana associada. Muitas das tecnologias criadas pela sociedade de mercado, que dentro desse contexto criam enormes massas de desempregados podem, em outros arranjos sociais, libertar os seres humanos do trabalho. As próprias relações de mercado não precisam ser necessariamente eliminadas, mas poderão ser reconfiguradas e reguladas com base em novos valores. O mercado, apesar do elevado custo psicológico cobrado até o momento, criou as condições materiais que possibilitam libertar o ser humano do labor e do trabalho (H. Arendt), deixando-o livre para a ação. Mas deve-se ter o cuidado de evitar o excesso de otimismo. Se as condições materiais para a superação da sociedade de mercado estão postas, nada garante que este seja o caminho seguido pela humanidade. Depende dos seres humanos a escolha entre a liberdade e a escravidão. Mas a questão não está suficientemente clara para todos para que uma decisão coerente seja adotada no

momento. A seguir serão analisadas algumas das proposições de diversos autores sobre a possibilidade de um novo paradigma social.

7.7 Possibilidades de Novos Paradigmas Sociais:

John Maynard Keynes, ao especular sobre o futuro da humanidade, em 1930, durante a depressão econômica, afirmou que talvez não estivesse muito longe o dia em que todos seriam ricos. A partir desse dia voltaríamos “a valorizar mais os fins do que os meios e a preferir o bom ao útil.” Mas o economista advertiu:

“Ainda não chegou o tempo de tudo isso. Por mais cem anos, no mínimo, devemos simular para nós e para todos que o justo é injusto e o injusto é justo; pois o injusto é útil e o justo não o é. Avareza, usura e precaução ainda têm de ser nossos deuses por mais algum tempo. Pois só elas podem tirar-nos do túnel da necessidade econômica para a luz do dia” (Keynes, apud Schumacher, 1981, p.20).

Mas o custo social e psicológico para manter em vigor valores que consideram justo o que é injusto atinge hoje níveis insustentáveis que podem forçar uma implosão da sociedade de mercado. A busca do interesse próprio atingiu tantos aspectos das relações humanas que as próprias relações de mercado estão se tornando inviáveis e internamente inconsistentes. Resta aos seres humanos a decisão de optar por uma mudança, difícil, mas controlada, da estruturação das relações sociais, ou levar ao extremo as relações de mercado até que algum dos fatores limitantes ao crescimento acabe por detonar uma reação em cadeia levando ao colapso final o sistema produtor de mercadorias.

Muitos autores têm consciência do fato de que os limites globais foram atingidos e que não há mais fronteiras para as quais deslocar o excesso de pessoas ou de capital, nem das quais extrair novas riquezas agrícolas e minerais.

De acordo com Fritjof Capra (1982, p.28), alguns dos valores fundamentais do atual paradigma são a crença no método científico como a única abordagem válida para o conhecimento; a concepção do universo como um sistema mecânico composto de unidades materiais elementares; a concepção de vida em sociedade como uma luta

competitiva pela existência; e a crença de progresso material ilimitado, a ser alcançado através do crescimento econômico e tecnológico.

Ao estudar os valores e atitudes culturais dos homens, Capra faz uso da estrutura do pensamento chinês baseado nos dois pólos arquétipos, o *yin* e o *yang*, que sustentam o ritmo fundamental do universo. O *yang* está relacionado ao pensamento racional enquanto que o *yin* ao intuitivo. O autor explica que o pensamento racional é linear, concentrado e analítico, e por isso tende a ser fragmentado. Em contrapartida, o pensamento intuitivo tende a ser sintetizador, holístico e não linear. Capra percebe que nossa sociedade tem favorecido sistematicamente o *yang* em detrimento do *yin*; o conhecimento racional prevalece sobre a sabedoria intuitiva, a ciência sobre a religião, a competição sobre a cooperação, a exploração de recursos naturais em vez da conservação, e assim por diante. É perfeitamente possível fazer um paralelo entre os conceitos de *yang* e *yin* da cultura oriental com os conceitos de razão funcional e substantiva, respectivamente de Karl Mannheim (1962).

Como mostra Capra, esse desequilíbrio de valores resultou num sistema de instituições acadêmicas políticas e econômicas apoiadas numa visão fragmentada de mundo. A ênfase ao pensamento racional do atual paradigma pode, segundo o autor, ser resumida na frase de Descartes "Penso, logo existo". O homem moderno, portanto, separou a mente do corpo e com isso também se desligou do meio ambiente natural. O universo, os fenômenos naturais, os demais seres vivos e o próprio homem passaram a ser encarados como máquinas constituídas de peças separadas. Essa visão mecanicista de mundo levou à fragmentação de todas as disciplinas acadêmicas. Em contrapartida a sabedoria intuitiva foi profundamente negligenciada.)

"Em nossa civilização, modificamos a tal ponto nosso meio ambiente durante essa evolução cultural que perdemos o contato com a nossa base biológica e ecológica mais do que qualquer outra cultura no passado. Essa separação manifesta-se numa flagrante disparidade entre o desenvolvimento do poder intelectual, o conhecimento científico e as qualificações tecnológicas, por um lado, e a sabedoria e a espiritualidade e a ética por outro. O conhecimento científico e tecnológico cresceu enormemente depois que os gregos se lançaram na aventura científica no século VI a.C. Mas durante esses 25 séculos não houve virtualmente qualquer progresso na conduta de questões sociais." (Capra, 1982, p.39).

A primeira disciplina acadêmica a perceber as limitações da visão mecanicista de mundo foi a Física. Capra mostra em sua obra "O Tao da Física" que esta ciência para continuar evoluindo, teve que estabelecer contato com o misticismo, manifestação de uma extrema especialização da mente intuitiva. Para o autor muitos outros ramos do conhecimento humano estão hoje no limite de sua visão de mundo cartesiana. Esse fato explica a falta de habilidade de muitas destas ciências para lidar com os crescentes problemas da sociedade moderna. O autor sustenta que as ciências naturais humanas e sociais precisam transcender os modelos clássicos e adotar enfoques holísticos e ecológicos.

Com o surgimento da teoria especial da relatividade de Albert Einstein e da teoria quântica no início do século XX, muitos dos conceitos básicos da Física, a linguagem dos cientistas e toda a sua forma de pensar tornaram-se em grande parte inadequados para descrever os fenômenos atômicos. A nova Física exigia profundas mudanças nos conceitos de espaço, tempo, matéria, objeto e causa e efeito, conceitos estes rigidamente determinados pela visão mecanicista de mundo. Capra argumenta que em contraste com a concepção mecanicista cartesiana, a visão de mundo que está surgindo a partir da física moderna pode caracterizar-se por palavras como orgânica, holística e ecológica. Pode ser também denominada visão sistêmica no sentido da teoria geral de sistemas. O universo deixa de ser visto como uma máquina, composta de uma infinidade de objetos, para ser descrito como um todo dinâmico, indivisível, cujas partes estão essencialmente inter-relacionadas e só podem ser entendidas como modelo de um processo cósmico. De acordo com o autor, essa nova visão sistêmica de mundo está agora se espalhando para outras esferas do conhecimento humano, pois estas chegaram ao limite de sua evolução dentro da visão cartesiana.

Dentro de uma visão sistêmica de mundo o homem já não pode mais ser separado do seu meio. Nada existe fora do ser humano ou dele desvinculado. Surge a noção de "homem integrado", ou seja, aquele que não sente como fronteira externa a pele que lhe recobre a carne e os ossos. Esse conceito é desenvolvido por Alan Watts citado por Geraldo Caravantes (1993) em sua obra "Recursos Humanos Estratégicos para o 3º Milênio". Uma vez que os elementos do ambiente natural são pré-condições para a existência do corpo físico, este não pode separar-se daquele. Desse ponto de

vista, a violação generalizada do meio ambiente nada mais é do que uma forma de auto-mutilação. Se considerarmos os seres humanos e demais seres vivos como elementos de um sistema vivo maior (Ecosistema/Biosfera), o planeta como um todo pode ser encarado como um único organismo vivo. Esta é a chamada hipótese de Gaia. A agressão a qualquer um de seus elementos seria então um comportamento suicida. "Um organismo que pense unicamente em termos de sua própria sobrevivência destruirá invariavelmente o seu meio ambiente e, como estamos aprendendo por amarga experiência, acabará por destruir a si mesmo." (Capra, 1982, p.282).

Muitos problemas econômicos atuais são problemas sistêmicos que não podem ser entendidos dentro de uma visão de mundo cartesiana. O crescimento econômico, tecnológico e institucional indiferenciado ainda é visto como um sinal de uma economia "saudável", embora traga como conseqüências desastres ecológicos, crimes empresariais e desintegração social. De acordo com a concepção sistêmica, a economia é um sistema vivo composto de seres humanos e organizações sociais em contínua ação entre si e com os ecossistemas circundantes de que nossas vidas dependem. Como conseqüência a economia exigirá uma abordagem multidisciplinar, recebendo contribuições da ecologia, sociologia, ciência política, antropologia, psicologia, etc. Ela não ficará restrita apenas aos economistas.

Na nova economia as necessidades e tecnologias serão julgadas pela sua capacidade de satisfazer necessidades humanas básicas. Para reverter o avançado estado de estresse social e ecológico, o autor sugere medidas tais como a descentralização de populações e atividades industriais, o desmantelamento das companhias gigantescas e de outras instituições sociais, a redistribuição da riqueza e a criação de tecnologias flexíveis e preservadoras de recursos. Muitos problemas organizacionais estão relacionados ao crescimento indiferenciado. As pessoas são forçadas a lidar com estruturas tão inumanas que sentir-se-ão ameaçadas, alienadas, oprimidas, reduzindo a sua qualidade de vida. "O restabelecimento do equilíbrio e da flexibilidade em nossas economias, tecnologias e instituições sociais só será possível se for acompanhado de uma profunda mudança de valores, (...) da auto-afirmação e da competição para a cooperação e a justiça social, da expansão para a conservação, da aquisição material para o crescimento interior." (Capra, 1982, p.387). De acordo com o autor, o redimensionamento da tecnologia,

orientada agora para o orgânico, o moderado, o não violento, oferece enormes oportunidades para a criatividade, o espírito empreendedor e a iniciativa da humanidade. É preciso que se conservem os recursos físicos e se desenvolvam os recursos humanos. As novas tecnologias alcançam esse objetivo por serem descentralizadas e consumirem mão-de-obra intensamente.

Muitos movimentos civis reunidos em torno de questões sociais e ambientais tem proliferado nos últimos anos. Tem se dado muita ênfase às economias duais, baseadas na idéia de que setores informais, cooperativos e não monetarizados são predominantes nas economias do mundo, e de que os setores institucionalizados e monetarizados resultam daqueles e assentam nele suas bases. Capra afirma que é cada vez maior o número de pessoas que estão tentando abandonar a economia monetarizada e adotando modos de vida mais comunitários, recíprocos e cooperativos para satisfazer suas outras necessidades não monetárias. Os valores de grandes parcelas da população estão mudando. De consumo material, passa-se a valorizar a simplicidade voluntária, do crescimento econômico e tecnológico para o crescimento e desenvolvimento interiores. Esses indicadores, segundo Capra, mostram que a antiga visão de mundo cartesiana, aos poucos vai dando lugar à cultura nascente.

"(...)O declínio ocorre quando uma cultura se tornou excessivamente rígida (em suas tecnologias, idéias e organização social) para enfrentar o desafio das situações em mudança. Essa perda de flexibilidade é acompanhada de uma perda geral de harmonia, levando à eclosão de discórdia e ao caos social. Durante o processo de declínio e desintegração, as instituições sociais dominantes ainda impõem seus pontos de vista obsoletos, mas estão se desintegrando gradualmente, enquanto novas minorias criativas enfrentam os novos desafios com engenho e crescente confiança." (Capra, 1982, p.409).

Marilyn Ferguson (1994) detectou um realinhamento cultural que denominou de Conspiração Aquariana. Segundo a autora, trata-se do surgimento de um novo paradigma, baseado em novos valores que, entre outras coisas, irão mudar o relacionamento do indivíduo com o trabalho. Um indivíduo que orienta sua vida segundo os princípios do novo paradigma, está muito preocupado com a qualidade de vida no trabalho; ele procura um trabalho realmente significativo. Para Ferguson, o trabalho, no novo paradigma, é um veículo para a transformação pessoal; o trabalho é orientado pela vocação. Para o conspirador aquariano, o trabalho é uma fonte de prazer, e não há separação entre convicção e carreira, entre ética pessoal e negócios. Este novo

trabalhador, adverte a autora, não deve ser confundido com o sujeito viciado em trabalho, que tenta encontrar sentido trabalhando; o indivíduo com vocação encontra um trabalho significativo. Percebe-se que este conspirador de Ferguson é muito parecido com o homem parentético de Ramos.

A autora mostra que na sociedade de consumo, gastar dinheiro passou a ser um entorpecente para disfarçar desapontamentos, frustrações e vazios existenciais. E neste caso não há distinção entre capitalismo e socialismo, pois são diferentes meios para se chegar ao mesmo fim: a abundância material. O apego à coisas materiais impede-nos de apreciá-los livremente. Para Ferguson, os valores do novo paradigma são internos. As aquisições das pessoas e a sua escolha de emprego irá refletir suas verdadeiras necessidades e desejos, ao invés do que é imposto por anunciantes, familiares e meios de comunicação. A autora afirma que um número crescente de pessoas tem adotado a simplicidade voluntária como estilo de vida, evitando o supérfluo, e se concentrando no que é realmente importante. Tais pessoas desejam atingir um potencial humano mais elevado, psicológica e espiritualmente, em comunidade com outras pessoas. A simplicidade voluntária, não é condicionada por um orçamento, e nem é um tipo de penitência ou sacrifício; ela é um prazer.

Ferguson mostra que o novo paradigma traz diversas conseqüências no mundo dos negócios.

“Do mesmo modo que um professor talentoso libera capacidades nos alunos, um administrador com talento ajuda os trabalhadores a darem forma a capacidades iniciativas e criatividade potenciais. O administrador transformador encoraja nos outros a auto-administração. (...) Um número crescente de administradores prefere funcionar como catalisadores a ser manipuladores do poder, e uma emergente geração de empregados autônomos presta serviços, mas não subserviência. Essa mudança está trazendo um sensível desconforto àqueles que não estão se modificando” (Ferguson, 1994, p.330).

No novo paradigma é depositado menos valor no trabalho e mais no trabalhador. Há uma maior preocupação com o desenvolvimento pessoal, auto-realização, criação de uma auto-imagem sadia, e com o desenvolvimento das potencialidades. Entre as características dos novos executivos, Ferguson destaca: atitude de confiança, preocupação com a satisfação pessoal dos empregados, falta de vaidade, disposição de

ouvir os subordinados, aceitação de riscos, inovação, altas expectativas, colaboração e capacidade de integrar idéias.

Tabela 3.: Comparativo entre o antigo e o novo paradigma segundo Ferguson:

Antigo Paradigma	Novo Paradigma
Promove o consumo a qualquer preço através da obsolescência planejada, pressão da publicidade, criação de necessidades artificiais.	Consumo apropriado. Conservação, manutenção, reciclagem, qualidade, perícia, inovação, invenção, a serviço de necessidades autênticas
Pessoas que se ajustem aos empregos. Rigidez, conformismo.	Empregos que se ajustem às pessoas. Flexibilidade, criatividade. <i>Forma e fluxo.</i>
Objetivos impostos, tomadas de decisões de cima para baixo. Hierarquia, burocracia.	A autonomia é encorajada. Auto-realização. Participação do trabalhador, democratização. Objetivos partilhados, consenso.
Fragmentação, compartimentação do trabalho e das funções. Ênfase em tarefas especializadas. Descrições do trabalho precisamente definidas.	Colaboração entre especialistas vendo uma relevância mais ampla em suas áreas de trabalho. São encorajadas a opção e a mudança de funções.
Agressividade, competição. "Negócios, negócios, amigos à parte."	Cooperação. Os valores humanos transcendem "vitórias".
Trabalho e lazer separados. O trabalho como um meio de atingir um fim.	Mistura de trabalho e lazer. O trabalho em si mesmo é gratificante.
Manipulação e domínio da natureza.	Cooperação com a natureza; visão orgânica, taoísta, do trabalho e da riqueza.
Luta por estabilidade, posição, segurança.	Sentido de mudança, transformação. Disposição para arriscar. Iniciativa.
Quantitativo: quotas, símbolos de status, nível de renda, lucros, "aumentos", Produto Nacional Bruto, bens tangíveis.	Qualitativo tanto quanto quantitativo. Sentido de realização, esforço mútuo para enriquecimento mútuo. Valoriza os bens imateriais (criatividade, satisfação pessoal), assim como os tangíveis.
Motivos estritamente econômicos, valores materiais. O progresso é avaliado pelo produto, pelo conteúdo.	Os valores espirituais transcendem os lucros materiais; suficiência material. O processo é tão importante quanto o produto. O contexto do trabalho é tão importante quanto o conteúdo: não apenas o que se faz, mas como se faz.
Tecnologia desenfreada, sem controle. Subserviência à tecnologia.	Tecnologia apropriada. A tecnologia como instrumento, não como tirana.
Tratamento alopatóico dos "sintomas" na economia.	Tentativa de compreender o todo, de localizar as causas ocultas de desarmonias e desequilíbrios. "Medicina" preventiva, antecipação de perturbações e escassez.

Fonte: Ferguson, 1994, p. 310 a 312.

Muitos autores têm defendido a estabilização do crescimento econômico, mas tais propostas são amplamente criticadas pelos defensores do paradigma de mercado. Segundo a perspectiva tradicional de economistas e administradores que possuem uma visão de mundo orientada pelo mercado, o crescimento econômico é a única maneira de, a médio prazo, garantir uma vida relativamente digna, do ponto de vista material, para a pessoas pobres do mundo. Como o número de pobres aumenta a cada dia, apesar do crescimento econômico, — em decorrência da exclusão social provocada pela automação — tais economistas acreditam que o crescimento econômico de forma

exponencial é a única maneira de compatibilizar a necessidade de criação de novos empregos com o processo de automação. Mal percebem eles que o crescimento exponencial esbarra nos limites físicos e ecológicos decorrentes do fato do planeta Terra ser praticamente um sistema fechado. Para tais economistas a idéia de uma sociedade sem crescimento econômico é simplesmente absurda. Porém, mais cedo ou mais tarde, de forma previamente planejada ou não, o crescimento econômico da forma como o conhecemos terá de ser sustado. Mas isso não significa necessariamente que as desigualdades de renda hoje existentes no mundo não possam ser corrigidas. Muito pelo contrário, o crescimento econômico até o momento foi o legitimador de relações sociais que promovem a desigualdade econômica. Como foi visto, há praticamente uma relação de causa e efeito segundo a qual, quanto maior o crescimento, maior é a desigualdade. Ausência de crescimento econômico não significa ausência de qualquer tipo de crescimento. A ausência de crescimento econômico pode incentivar os seres humanos a buscarem um maior crescimento moral. Um estado estacionário de desenvolvimento econômico pouparia nossos recursos naturais e exigiria muito de nossos recursos morais. Se não houver mais o crescimento econômico como justificativa para acalmar as grandes massas necessitadas; se não se puder mais convencê-las de que com um árduo esforço elas serão recompensadas num futuro não muito distante, provavelmente será preciso despende mais energia na procura de novas formas de relações sociais que corrijam as desigualdades e distribuam mais equilibradamente os frutos da produção.

“População e capital são as únicas quantidades que precisam ser constantes no estado de equilíbrio. Qualquer atividade humana que não requeira um grande fluxo de recursos naturais insubstituíveis, ou não produza uma deterioração severa do meio ambiente, poderia continuar crescendo indefinidamente. Especialmente poderiam prosperar as atividades que muitas pessoas arrolariam como sendo as mais desejáveis e satisfatórias ao homem — instrução, arte, música, religião, pesquisas científicas fundamentais, atletismo e interações sociais.” (Meadows, 1973, p. 172)

Outro grande crítico do paradigma de mercado é E. F. Schumacher. Esse autor, também defende que a ideologia de crescimento ilimitado da sociedade de mercado tem limites quando encarada do ponto de vista das ciências ambientais. É impossível que todos os países subdesenvolvidos do mundo atinjam o mesmo grau de desenvolvimento dos países do primeiro mundo. Não existem reservas naturais para um consumo, e desperdício tão elevado de matérias-primas. Os Estados Unidos consomem 40% de

todos os recursos naturais extraídos do planeta todos os anos, sem melhorar o bem-estar de seus habitantes, que representam 6% da população mundial. Como já vimos num mundo finito, o crescimento infinito do consumo material é algo impossível e o crescimento desenfreado da produção material baseada no consumo de recursos não-renováveis é uma insensatez. O autor também critica as fontes nucleares de energia, pois são muito perigosas, e os homens ainda não sabem controlá-las com segurança, além de não terem idéia do que fazer com seus rejeitos.

A natureza sempre impõe limites para o crescimento dos seres vivos e dos sistemas naturais. De forma contrária, a tecnologia do mundo moderno não reconhece um princípio auto-limitador, em função da dimensão, velocidade ou violência. Assim, ela não possui as virtudes de auto-equilíbrio, auto-regulagem, e auto-limpeza.

(Schumacher (1981) reconhece que a sociedade de mercado criou um tipo de trabalho destruidor da alma, desprovido de significado, mecânico e monótono, e considera isso um insulto à natureza humana. A infinitude, somente pode ser atingida no reino espiritual, nunca no material.) O reino espiritual de Schumacher pode ser comparado à dimensão política do homem parentético de Ramos e à esfera pública de Arendt. Schumacher faz uma comparação entre a estrutura de valores da sociedade ocidental com os valores budistas (p.46), e verifica a consequência dos mesmos sobre a organização da produção. Segundo os valores ocidentais, o trabalho é um mal necessário, portanto deve ser eliminado, via divisão do trabalho, automação, etc. De acordo com os valores budistas, o trabalho permite ao homem, desenvolver suas faculdades, superar seu egocentrismo, e gerar produtos e serviços úteis. Dessa forma, trabalho e lazer são partes complementares do mesmo processo vital. (A tecnologia do mundo ocidental priva o homem do tipo de trabalho criativo e útil, que ele realiza com o cérebro e com as mãos. Quando um trabalho é útil e criativo, também é terapêutico e educacional; não havendo diferença entre trabalho e lazer. A economia budista procura maximizar a satisfação humana pelo modo ótimo de consumo.) A economia ocidental tenta maximizar o consumo pelo modelo ótimo de esforço produtivo. Por isso não causa surpresa o fato de que a pressão e tensão de viver é muito inferior, por exemplo, na Birmânia, do que o é nos Estados Unidos, apesar do fato da quantidade de capital destinada a poupar mão-de-obra usada naquele país ser uma fração ínfima da usada no

outro. Além disso, Schumacher acredita que os países em desenvolvimento devem priorizar as tecnologias de produção pelas massas, que melhor se adapta à abundância da mão-de-obra e falta de capital, ao invés de usar as tecnologias de produção em massa. Schumacher reconhece que esta visão pode parecer utópica para muitas pessoas, mas precisamos vencer as resistências e fazer alguma coisa. O crescimento econômico é o grande entorpecente da sociedade de mercado. “(...) A atual sociedade de consumo é como um viciado em drogas que, por mais desgraçado que se sinta, acha extremamente difícil livrar-se de suas algemas da dependência.” (Schumacher, 1981, p.136).

Schumacher destaca a importância da educação como um caminho para a transformação da sociedade. Para ele, a educação deveria ter a missão de transmitir idéias de valor, e indicar o que fazer com nossas vidas. Tecnologias e *know-how* também são importantes, mas devem vir em segundo plano. É muito perigoso ensinar tecnologias a indivíduos, sem sabedoria e sem discernimento, que podem usá-las de forma destrutiva. E valores não são simples fórmulas ou enunciados dogmáticos; eles são instrumentos para vermos, sentirmos, interpretarmos e vivenciarmos o mundo que nos cerca.

“A maneira pela qual experienciamos e interpretamos o mundo depende imenso, obviamente, da espécie de idéias que enchem nossa mente. Se elas são principalmente apoucadas, fracas, superficiais e incoerentes, a vida parecerá insípida, desinteressante, trivial e caótica. É difícil suportar o resultante sentimento de vacuidade, e o vácuo de nossas mentes pode com extrema facilidade ser preenchido por alguma noção grande, fantástica, política ou não, que de repente parece iluminar tudo e dar significado e finalidade à nossa existência. Não é preciso ressaltar que nisso reside um dos grandes perigos de nosso tempo.” (Schumacher, 1981, p.71).

Se a educação não levar a um esclarecimento da Metafísica, ou seja, de nossas convicções fundamentais, ela não pode educar um homem, e não pode ser de real valor para a sociedade.

“A Educação só pode ajudar-nos se produzir homens integrais. O homem verdadeiramente educado não é aquele que conhece um pouquinho de tudo, nem tampouco o que conhece todas as minúcias de todos os assuntos (se tal coisa fosse possível): o homem integral, de fato, pode ter escasso conhecimento pormenorizado de fatos e teorias, ele pode dar grande valor à Encyclopaedia Britanica porque ela sabe e ele não precisa saber, mas estará verdadeiramente em contato com seu centro. Ele não terá dúvidas em torno de suas convicções básicas, de sua opinião quanto ao sentido e à finalidade da própria vida. Talvez nem seja capaz de explicar por palavras essas coisas, mas sua conduta na vida revelará uma certa segurança na execução que provém de sua clareza interior.” (Schumacher, 1981, p. 81).

O autor afirma que a imprevisibilidade permite o uso da liberdade humana. Um mundo previsível permite apenas o comportamento mecânico. Por isso, organizações burocráticas, que precisam da previsibilidade, permitem apenas o comportamento dos seres humanos. Schumacher conclui que a vida vale a pena ser vivida porque é suficientemente imprevisível para ser interessante. A vida só tem sentido se houver um equilíbrio entre previsibilidade e imprevisibilidade. Toda organização, independente de seu tamanho, deve ter clareza e ordenação. Mas, nesta ordem, deve haver suficiente folga e liberdade de ação, para realizar coisas imprevistas, pois só assim é possível exercitar a criatividade.)

“Por conseguinte, qualquer organização tem de esforçar-se continuamente pela disciplina da ordem e pela indisciplina da liberdade criativa. E o perigo específico inerente à organização em grande escala é que sua natural predisposição e tendências favorecem a ordem às expensas da liberdade criadora. (...) A ordem exige inteligência e leva à eficiência; a liberdade requer intuição e abre a porta à inovação.”(Schumacher, 1981, p.214.)

As propostas de Schumacher para uma sociedade cuja organização da produção é descentralizada, obedecendo padrões de pequena escala não eram economicamente viáveis no início da revolução industrial. Com instalações de grande porte obtinham-se ganhos de escala consideráveis. Mas com a tecnologia existente atualmente isso não é mais verdade. Com o auxílio da informática e das telecomunicações é possível criar pequenas unidades produtivas (indústrias) próximas aos mercados consumidores. Com isso economiza-se muito com transporte. Pelo fato de muitos dos atuais processos produtivos não exigirem a presença maciça de pessoas, evita-se o deslocamento destas entre o trabalho e a residência, o que também contribui para a economia de energia. Mas tais processos somente funcionariam de forma equilibrada se não fossem inteiramente orientados pelos valores do mercado.

Hazel Henderson também critica a economia tradicional afirmando que ela está arraigada num sistema de pensamento obsoleto, baseado em “abstrações heróicas” (apud Capra, 1988, p. 192) que não refletem a realidade, e que são incapazes de considerar variáveis importantes, como o meio ambiente. Os custos sociais e ambientais gerados pela atividade econômica são desconsiderados. Uma das incoerências da contabilidade social está no fato de que certos custos sociais, como acidentes, litígios e assistência à

saúde, são computados positivamente no PNB, ao invés de serem deduzidos. Os economistas, segundo Henderson, numa tentativa de conferir rigor científico à disciplina, negam-se a reconhecer o sistema de valores em que seus modelos são baseados. Eles aceitam tacitamente a cobiça material, competitividade, gula, orgulho, egoísmo, imprevidência e ganância pura e simples.

Para a autora, o uso indiscriminado de recursos naturais acaba por gerar inflação (nos países do primeiro mundo) em função da progressiva escassez destes elementos. E o investimento maciço em capital, ao invés de trabalho, gera níveis crescentes de desemprego. Para Henderson, na sua tentativa de maximizar os lucros, as empresas exteriorizam os custos ambientais e sociais, transferindo-os para o sistema, para o meio ambiente e para as gerações futuras. Os custos sociais também aumentam em função da crescente complexidade do sistema industrial e tecnológico. Este sistema está ficando, de acordo com a autora, incontrolável e inadministrável, gerando diversos custos imprevistos. Muito mais tempo e recursos são gastos para manter o sistema funcionando do que para produzir bens e serviços úteis. “(...) Nós, fatalmente, haveremos de nos deparar com limites sociais, psicológicos e conceituais ao crescimento muito antes de darmos de cara com os limites físicos.” (Henderson, apud Capra, 1988, p.209).

Como se pode ver, é vasta a literatura que apresenta as limitações do paradigma de mercado, e são diversas as sugestões de superação do mesmo. Esta aventura na qual o mundo ocidental se lançou trouxe um desenvolvimento produtivo e tecnológico jamais imaginado por sociedades anteriores. Mas toda abundância material decorrente do desenvolvimento custou a alienação, a despersonalização do ser humano para adaptá-lo aos sistemas sociais planejados. E ao que parece, os bens materiais não estão conseguindo preencher o vazio existencial decorrente da impossibilidade de exercício da multidimensionalidade humana. Além disso, deve-se considerar que o bem estar material é privilégio de poucos em nossa sociedade. Além das suas limitações psicológicas, a sociedade de mercado está próximo de limites ambientais, econômicos, políticos, sociais, físicos e geográficos. O papel histórico do mercado parece ter sido cumprido, e o mesmo precisa agora ser reinterpretado.)

Em sua Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais, Guerreiro Ramos propõe que o mercado passe a funcionar como um enclave limitado e regulado, deixando de ser o fator fundamental de ordenação da vida humana associada. O conceito de delimitação organizacional sugere que as instituições sociais sejam estabelecidas em função dos valores humanos, e não estes em função daqueles.

“No contexto da delimitação organizacional, a mais significativa unidade social é o indivíduo. E o indivíduo é único e diferenciado, nos termos em que somente ele possui a capacidade de exercitar substantivamente sua razão, não apenas formalmente ou economicamente, e, em consequência, de ativamente descobrir ou formular valores, em vez de tomá-los por dados.” (Cruz Júnior, 1988, p.12).

Com base nesta teoria o autor vislumbra um Paradigma Paraeconômico multicêntrico e multifacetado, que proporciona, aos seus integrantes, espaços para o exercício de sua dimensão política, e onde é possível a realização de atividades substantivas e integrativas, típicas do “agir” (Arendt). O ser humano poderia então, voltar a atuar de acordo com sua natureza multidimensional, sem entrar em conflito com as demais instituições da sociedade.

O que caracteriza todas as propostas de superação do paradigma de mercado é o surgimento de novos valores que privilegiam a pessoa humana, permitindo a prática de suas diversas dimensões (políticas, sociais e físicas), com o uso de sua razão substancial. Uma das grandes preocupações desses pensadores, é criar condições para que o ser humano possa atingir a sua auto-realização, e com isso encontre um significado real para sua vida. E esse significado pode ser encontrado através do trabalho, como mostra Victor Frankl (1991, p. 100), desde que este trabalho não limite, mas pelo contrário, potencialize as capacidades humanas.

O que muitos autores defendem é que o movimento de superação do atual paradigma já está ativo, e algumas instituições sociais já estão adotando novos valores, embora elas ainda sejam em pequeno número e, por enquanto, não apresentam uma dimensão de destaque. Mas os pequenos movimentos isolados tendem a convergir, com o tempo, num único grande movimento reformulador.

Tabela 4.: Comparativo entre as percepções de diversos autores com relação a aspectos do antigo e do novo paradigma social.

Tema / Autor	Antigo Paradigma	Novo Paradigma
Modelos de Homem Ramos (1984)	Operacional <i>Economicus</i> Reativo	Parentético
Atitude humana Arendt (1993)	Comportar	Agir
Desenvolvimento Ramos (1967)	Fatalismo	Determinismo Possibilidade
Educação Ramos (1989)	para o Mercado	para o Auto- desenvolvimento e a cooperação
Mercado Ramos (1989)	Irrestrito	Delimitado
Produção Schumacher (1981)	Grande Escala	Pequena Escala
Arquétipos Capra (1982)	Yang (Masculino)	Yin e Yang (Feminino e Masculino)
Organização Senge (1991)	Burocrática previsível	Flexível imprevisível
Necessidades Humanas Maslow (1957)	Baixo Nível Fisiológicas/Segurança	Alto Nível Auto-realização
Polidez Bergson (1993)	das Maneiras	do Espírito
Economia Lux (1993)	Competitiva Destrutiva Imoral Egoísta	Cooperativa Construtiva Moral Benevolente
Razão Mannheim (1962)	Funcional	Substantiva e Funcional

Pelo resumo apresentado acima percebe-se que as concepções dos mais diversos autores a respeito dos problemas da sociedade de mercado e da necessidade de construção de uma nova ordem social têm diversos pontos em comum. Pelo menos em teoria, o novo paradigma vislumbrado por esses autores parece permitir mais espaço à auto-realização. O novo paradigma não é uma garantia de auto-realização, pois muitos aspectos funcionais da vida humana associada precisam ser mantidos. Mas, tendo em vista que os valores das relações de mercado ficam restritas e controladas a enclaves específicos, o ser humano não ficará mais sujeito a um sacrifício psicológico tão elevado.

A sua educação não mais priorizará as relações de mercado, mas as relações humanas de natureza substantiva. Este ser humano terá melhores condições para trafegar entre o *comportamento* necessário nas atividades produtivas funcionais e a *ação* utilizável nas demais relações humanas. Em tal ambiente, a possibilidade de uma pessoa atingir a auto-realização é significativamente maior do que numa sociedade de mercado.)

Mas esperar que o paradigma de mercado perca poder e um novo paradigma surja automaticamente pode ser ingenuidade e extremo otimismo. Se o mercado criou as possibilidades materiais para a sua superação, nada garante que uma forma superior de organização social o substitua. Na verdade, dependendo em que situação se der o colapso do sistema de mercado, a humanidade poderá recuar a uma forma de organização social até mesmo inferior ao mercado. Alguns autores argumentam que o ser humano corre o grave risco de regredir a uma nova idade das trevas.

7.8 Possibilidades de Regressão:

As diversas turbulências pelas quais a sociedade de mercado tem passado ultimamente tem deixado muitas pessoas preocupadas. Mesmo que tenhamos as possibilidades materiais de superar o paradigma de mercado, fatores como o aumento da criminalidade, o fundamentalismo religioso, o fortalecimento da máfia, o consumo desenfreado de drogas por segmentos significativos da população jovem, etc. imprimem um ar de pessimismo quanto ao futuro da humanidade. Henderson (1991, p.35) encara essas turbulências com naturalidade, argumentando que fazem parte do processo de ruptura com os antigos valores. As antigas instituições sociais não têm mais poder sobre os movimentos sociais, o que dá a aparência de um caos generalizado. Mas por trás desse caos, uma nova ordem está se formando, mas, como nos encontramos no meio do processo de mudança ainda não é possível vislumbrá-la com clareza. Isso será possível em algumas décadas, quando as características do novo paradigma social estiverem mais claras e melhor definidas.

Mas nem todos são assim tão otimistas. Lester C. Thurow (1997) compara a situação atual da sociedade de mercado com a queda do Império Romano. Em sua obra “Economia Antiga”, Finley (1986) demonstra como o Império Romano conseguiu chegar aos limites de seu desenvolvimento dentro da estrutura das relações econômicas mantidas na época. Não havia como ampliar a extensão do Império com as relações que Roma mantinha com as colônias conquistadas. Roma era uma capital que vivia exclusivamente do que era arrecadado das colônias sob a forma de impostos ou confiscos. Nada que possuísse valor econômico era produzido pela capital. Não havia nenhuma relação econômica da capital com suas colônias. Mas tal sistema imperialista exigia muito do Estado no sentido de criar meios de coação das colônias para o pagamento de impostos. Muitos exércitos precisaram ser criados para manter o sistema funcionando, até o momento em que começaram a faltar homens para cultivar os campos, o que enfraqueceu economicamente o sistema. O enfraquecimento econômico levou a um enfraquecimento militar deixando vastas áreas do império sujeitas a ataques bárbaros.

“Contudo, antes do fim do século II, as pressões externas começaram e não foi possível resistir-lhes eternamente. O exército não pôde ser alargado para lá de limites inadequados porque a terra não podia suportar um esvaziamento maior de homens; a situação na terra tinha-se deteriorado porque os impostos e as liturgias eram demasiado elevadas; os encargos eram demasiado grandes sobretudo porque as exigências militares aumentavam. Um círculo vicioso de males estava em pleno funcionamento. O mundo antigo corria para o seu fim e a culpa era da sua estrutura social e política, do seu sistema de valores institucionalizado e profundamente incrustado, e subjacente a tudo, da organização e exploração das suas forças produtivas.” (Finley, 1986, p240, 241)

A queda do Império Romano não foi um fato repentino. O seu declínio começou séculos antes da tomada de Constantinópla pelos Turcos. (Segundo Thurow (1997, p.335), o mesmo está ocorrendo hoje com o sistema de mercado. As desigualdades sociais aumentam, o desemprego se agrava, mas as relações de mercado não são fundamentalmente questionadas. A elevação média de 1% ao ano nos níveis de desemprego dão a impressão de que a crise não é tão grave assim, pois a sua evolução é lenta. Tal situação lembra a anedota do sapo (Clemens & Albrecht, 1995, p. 9). Todo sapo jogado diretamente num recipiente de água quente imediatamente sente o perigo e pula fora. Mas quando ele é colocado numa panela com água inicialmente fria sobre um

fogareiro a situação muda. No início, com a água morna o sapo se sente bem confortável, mas à medida que a temperatura vai subindo o sapo vai perdendo os sentidos, sem ter condições de reagir à situação de perigo e acaba morrendo de forma indolor. O mesmo pode estar acontecendo com o sistema de mercado que ano a ano apresenta índices ligeiramente superiores de desemprego. Embora esse processo seja doloroso para os desempregados, é relativamente indolor para os que ainda podem usufruir dos benefícios — e dos entorpecentes — do mercado. Por isso os detentores do capital e os que permanecem empregados acabam se tornando, aos poucos, como o sapo, insensíveis ao drama dos que foram excluídos do sistema. Mas como o fato do sapo não sentir dor não evitou a sua morte, assim também o fato de grande parte da sociedade permanecer insensível ao problema da exclusão social não evitará o colapso do mercado, pois este precisa de consumidores, e esse mesmo mercado está destruindo os consumidores de que tanto precisa.

O grande problema apontado por Thurow é que não temos ainda nenhuma forma de organização social bem definida à qual poderemos nos agarrar quando o mercado entrar em colapso. Quando o sistema comunista implodiu na ex-União Soviética, a população se agarrou à bandeira do mercado, com todos os problemas que ele apresenta, mas se o mercado implodir agora, não saberemos o que fazer, da mesma maneira que os cidadãos do Império Romano não sabiam o que fazer quando o seu sistema começou a entrar em colapso. A transição do feudalismo para o capitalismo foi mais “suave”. Sem dúvida muitas injustiças sociais foram feitas nesse processo de transição, mas o capitalismo nasceu do feudalismo. O feudalismo não dispunha de nenhuma contradição interna grave que inviabilizasse o seu funcionamento até a solidificação dos princípios e dos valores do capitalismo. O feudalismo foi uma boa base para o nascimento do capitalismo. No entanto não sabemos se o capitalismo tem sido uma boa base para o surgimento de uma nova ordem social.

Com o declínio moral decorrente da generalização dos valores da busca do interesse próprio o mercado tem produzido grandes massas de pessoas individualistas e egocêntricas. Mas essas pessoas só são úteis numa sociedade de mercado. Como o mercado está próximo do fim, essas pessoas individualistas estão muito pouco habilitadas a administrarem a situação caótica típica de um processo de ruptura de

paradigmas. Elas terão muito mais condições de agravar o caos pois irão concorrer entre si em vez de cooperarem para buscar uma nova ordem social.

“As tecnologias que permitiram ao Império Romano ter níveis de produtividade muito mais altos não desapareceram. Nenhum deus malevolente forçou o homem a esquecê-las durante os oito séculos de declínio ininterrupto que se seguiram. Na verdade, o número de invenções foi maior que na era romana. A produção caiu apesar das invenções, novas e antigas. O demônio surgiu na forma de desorganização e desintegração sociais. A ideologia, não a tecnologia, iniciou o longo deslizamento para baixo. Os seres humanos jogaram fora gradualmente aquilo que tinham sabido por um período relativamente curto. Depois de jogar fora, eles não conseguiram recuperar seu antigo padrão de vida por mais de 1.200 anos.” (Thurow, 1997, p. 336).

É cedo demais para dizer se os seres humanos terão sabedoria o suficiente para optar por uma estrutura social superior ao capitalismo de mercado, ou se serão condenados a regredir novamente por outros dez séculos até que alguém tenha uma idéia iluminada. Uma coisa é certa. A estrutura da atual sociedade está em agudo desequilíbrio, e se nada for feito para corrigi-la, ela irá ruir sobre o seu próprio peso. As tensões acumuladas não podem durar para sempre. Muito pertinente é a comparação que Thurow faz da sociedade com as placas tectônicas. Durante longos períodos as tensões vão se acumulando, e durante esse tempo, tudo parece correr normalmente. Mas, de tempos em tempos a tensão é aliviada por meio de terremotos. Ninguém até hoje conseguiu prever com exatidão a ocorrência de um terremoto, mas em determinadas regiões do globo é apenas uma questão de tempo para ele ocorra. Ele pode ocorrer hoje, ou daqui a um século. Quanto maior o período de tempo entre os terremotos, maiores são as tensões acumuladas, e quanto maiores as tensões, maior é o efeito destrutivo do terremoto.

A sociedade também tem acumulado tensões crescentes, e as soluções tecnológicas até agora têm conseguido adiar os terremotos. Mas esse adiamento não se deve pelo alívio de tensões, muito pelo contrário, as soluções tecnológicas apenas criaram condições para que a sociedade suportasse tensões maiores. Mas isso não garante o funcionamento eterno do sistema de mercado. Quanto mais tempo passa, maior será o efeito destrutivo do colapso final do sistema de mercado. Talvez fosse prudente procurar algumas maneiras de aliviar essas tensões.

CONCLUSÃO.

Nesta dissertação foram expostas as deficiências das principais escolas de teoria administrativa elaboradas neste século. Viu-se que a principal causa de suas deficiências consiste em uma visão limitada de natureza humana e uma percepção paroquial de sociedade centrada no mercado. A visão simplista da natureza humana — que num primeiro momento abrangia apenas a sua dimensão física, para logo em seguida, com o surgimento da Escola de Relações Humanas, compreender também a dimensão social dos seres humanos — facilitou a elaboração de esquemas teóricos que possibilitavam prever o comportamento humano. Mas essa suposta vantagem se mostrou enganosa, pois ao desconsiderar muitos dos aspectos subjetivos da personalidade humana, a capacidade de previsão do comportamento se mostrou extremamente limitada. Mas como as organizações burocráticas só funcionam perfeitamente com um fornecimento constante, estável e previsível de insumos a previsibilidade de comportamento dos recursos humanos teve de ser conseguida a qualquer custo. E o custo pago foi o sacrifício psicológico decorrente da alienação provocada para sufocar a substantividade humana que se mostrava contraproducente aos objetivos utilitaristas das organizações.)

Viu-se também que os valores da sociedade de mercado estão fundamentados na busca do interesse próprio. Como mostra Lux (1990), a ciência que mais se dedica ao estudo das relações de mercado — a Economia — se preocupa exclusivamente com os aspectos negativos dos interesses humanos, ou seja, o egoísmo, e não percebe que as relações de mercado também precisam ser permeadas pela benevolência. Também faz parte dos interesses humanos o uso da benevolência como um orientador e limitador das relações econômicas. O capitalismo só sobreviveu até o momento porque as relações de mercado foram, em certa medida, controladas pelos valores herdados de sistemas sociais pré-capitalistas. O sistema de mercado, ao mesmo tempo que depende da benevolência para a sustentabilidade de suas relações, corói essa base de valores pelo incentivo do egoísmo e da busca do interesse próprio. Ou seja, a visão limitada de natureza humana da teoria administrativa é corroborada pela ciência social em geral que percebe o ser humano como um *homo economicus*, como um recurso, que só pode ser motivado por incentivos financeiros. Essa visão mecanomórfica de ser humano justificou a criação e adoção em larga escala de técnicas de persuasão e adestramento de trabalhadores aos objetivos organizacionais.

Até recentemente tais técnicas se mostravam vantajosas do ponto de vista organizacional. O ajustamento dos trabalhadores às regras impostas pela organização permitia a esta o controle quase que total sobre seus funcionários. Ou seja, num primeiro momento, a supressão dos aspectos substantivos da personalidade humana foi extremamente vantajosa para as organizações burocráticas, fazendo com que esse tipo de organização se destacasse frente às demais formas de sistemas sociais. Essa superioridade técnica da organização burocrática levou à sua proliferação dentro da sociedade de mercado. As organizações burocráticas foram uma solução funcionalmente racional para a questão da busca do interesse próprio na sociedade de mercado.

Com a secularização das relações sociais foi possível produzir bens materiais em grande quantidade. Até o início da década de 70 o crescimento econômico e a abundância material pareciam justificar qualquer tipo de sofrimento psicológico por parte dos trabalhadores. Eles eram convencidos de que o seu martírio seria recompensado no devido tempo, pois o crescimento econômico faria com que os bens de luxo das classes ricas se transformassem nos bens de consumo das classes trabalhadoras no decurso de

uma geração. Por isso estivemos bem próximos de criar uma sociedade parecida como *admirável mundo novo* de Huxley, onde todos estão completamente satisfeitos com seus trabalhos e acreditam na perfeição de sua sociedade.

Mas neste final de século já esta ficando muito difícil disfarçar os problemas de uma sociedade centrada no mercado e orientada pela busca do interesse próprio. Num esforço constante para a obtenção de lucros crescentes e maiores mercados, muitas organizações têm investido pesadas quantias na automatização dos processos produtivos e administrativos. Tal fenômeno tem provocado uma crescente exclusão social. Por isso, o crescimento econômico não reverte mais em aumento da oferta de empregos, e em consequência, na melhora das condições materiais de vida dos membros da sociedade. Na verdade, como o emprego é a principal forma de distribuição de renda de nossa sociedade, tem-se nisto um grave limitador do crescimento econômico a longo prazo. Todo crescimento econômico tem por base o aumento do consumo do que é produzido. E tal consumo é limitado pela quantidade de renda disponível. E não basta que esta renda esteja concentrada na mão de poucos consumidores. Há limites para o consumo individual. Um sistema social que gera a concentração de renda, gera, por consequência, uma limitação ao consumo, que por sua vez impõe um limite ao crescimento.

A sociedade tem acreditado cegamente nas soluções tecnológicas para os problemas humanos, principalmente como um meio de fomentar o crescimento econômico e com isso eliminar a pobreza. A tecnologia em si não é boa nem má. Mas numa sociedade que promove a desigualdade, a tecnologia estará, na maior parte dos casos, acelerando o processo de promoção dessa desigualdade. Isso não significa que devemos frear o desenvolvimento tecnológico, mas precisamos perceber que ele sozinho não é a solução. O desenvolvimento tecnológico precisa ser promovido com base em novos pressupostos e numa nova concepção de relações sociais que não sejam exclusivamente orientadas pelo mercado.

A exclusão social já é muito presente em nossa sociedade. Tanto entre pessoas físicas quanto jurídicas, somente os mais aptos sobrevivem. A concorrência pela sobrevivência tem forçado as organizações a se tornarem mais flexíveis e inteligentes, para que se adaptem com mais facilidade à um mercado consumidor que apresenta um

comportamento cada vez mais instável. Como foi visto, o mercado está cada vez mais restrito; o número de consumidores com poder de compra é cada vez mais reduzido em comparação com o número de ofertantes. Nesse contexto as empresas precisam apresentar soluções criativas para convencer o consumidor — que por ser cada vez mais raro está se tornando rei — a consumir o produto de uma empresa e não o da concorrente. Este movimento tem forçado muitas organizações a serem mais complacentes com alguns aspectos da substantividade humana. (Mas essa maior flexibilidade organizacional não reflete uma legítima preocupação com a multidimensionalidade dos seres humanos. Nessas organizações a razão substantiva está a serviço da razão funcional. Tais organizações perceberam que os prejuízos psicológicos decorrentes da unidimensionalização do ser humano transformam o homem num autômato orgânico, que até há uma década atrás era economicamente justificável, mas que hoje em dia se mostra totalmente ineficiente quando comparado aos modernos sistemas de produção e gestão automatizados.) Os trabalhos rotineiros das burocracias são realizados com muito mais velocidade e qualidade por computadores do que por homens alienados. Estes já não encontram um lugar ao sol na sociedade, e engrossam as filas dos desempregados. (A grande ironia de atual sociedade é que hoje poucos tem o privilégio de serem explorados pelo trabalho. Uma sociedade que levou três séculos para adestrar todas as pessoas para se acomodarem a um trabalho desprovido de significado, hoje já não fornece esse tipo de trabalho para todos. E o que é pior, formou uma legião de pessoas que não sabem fazer outra coisa a não ser obedecer ordens.)

Pelo que se pôde observar, os valores reinantes numa sociedade orientada pelo mercado são muito antes inibidores do que promotores da auto-realização. O atingimento da auto-realização está fortemente ligado à possibilidade de satisfação de necessidades humanas substantivas. A própria auto-realização pode ser classificada como uma das mais elevadas necessidades substantivas dos seres humanos. E por ser substantiva, ela é única para cada ser humano. Por ser elevada, geralmente só pode ser atingida quando as necessidades mais fortes e mais prementes já estiverem relativamente bem atendidas. A auto-realização está fortemente relacionada ao conceito de ação de H. Arendt, que pressupõe a expressão da individualidade dentro de um ambiente de iguais. Nesse sentido, os ambientes mais propícios ao desenvolvimento da auto-realização são

aqueles cujas prescrições são mínimas, porém não são completamente eliminadas. E mesmo essas prescrições mínimas são sempre estabelecidas com o pleno consentimento dos indivíduos interessados. (Ramos (1989, p. 141) concebe, através de seu paradigma paraeconômico, dois tipos de ambientes que se encaixam nas exigências da auto-realização: a isonomia, que é um ambiente de orientação comunitária, e a fenonomia, de orientação individual. Mas tais ambientes são exceções numa sociedade onde as relações de mercado contaminam praticamente todos os aspectos da vida humana associada)

No contexto das relações de mercado, a sobrevivência das organizações é determinada pela sua produtividade e capacidade de adaptação às configurações mutantes do ambiente macroeconômico. Uma empresa só sobrevive a longo prazo num ambiente orientado pelo interesse próprio, se ela própria orientar as suas ações para a maximização de seus interesses econômicos. Tal maximização só pode ser realizada através do uso da razão funcional. Visto que os seres humanos são seres multidimensionais, muitas vezes, alguns aspectos dessa multidimensionalidade se mostram incompatíveis com os imperativos funcionais da maximização do resultado econômico. Por isso, a multidimensionalidade humana é controlada nos ambientes funcionalmente organizados por meio de um conjunto de normas e prescrições que limitam o exercício livre da subjetividade e da individualidade. Isso atua no sentido de limitar a expressão e o exercício de muitas das potencialidades humanas impedindo a auto-realização. Na verdade, como as organizações só têm condições de atender razoavelmente bem às necessidades inferiores (fisiológicas e de segurança) de seus membros, para a grande maioria dos trabalhadores de ambientes funcionalmente organizados, a necessidade de auto-realização não chega nem a aflorar. Eles são persuadidos a se acomodarem e se ajustarem às características exigidas para o exercício de sua função, deixando de lado seus desejos íntimos. Toda uma teoria administrativa foi desenvolvida para convencer os trabalhadores de que satisfação no trabalho é sinônimo de auto-realização. Porém, um elevado nível de satisfação no trabalho pode não passar de um elevado grau de alienação dos trabalhadores.

Como foi visto, o crescimento econômico já não é mais um bom instrumento de legitimação do sacrifício psicológico a que grande parte dos trabalhadores tem sido submetidos. Historicamente o sistema de mercado nunca teve condições de promover a

satisfação de necessidades superiores dos seres humanos, embora que até a bem pouco tempo havia a esperança de que este sistema conseguisse prover razoavelmente bem a satisfação de necessidades inferiores (necessidades fisiológicas e de segurança) dos seres humanos, apesar dos constrangimentos psicológicos a que seus integrantes eram forçados. A auto-realização não é determinada pela abundância de bens de consumo. Na medida que a auto-realização depende da satisfação de necessidades inferiores, os bens materiais são importantes apenas enquanto meios de satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança. Mas a partir desse ponto os bens materiais tem uma influencia mínima na satisfação de necessidades mais elevadas. Por isso, acreditar que o crescimento econômico seria um caminho para a auto-realização não passa de ingenuidade, pois a abundância material depende de elevada produtividade, que por sua vez exige ambientes produtivos de elevada prescrição, o que é incompatível com a auto-realização. Porém, embora o crescimento tenha o mérito de prover a abundância material, esses bens já não conseguem nem fornecer as condições de satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança de grande parte da população. A exclusão social provocada pela automação da produção numa sociedade onde o único instrumento de distribuição de renda é o salário impede a um número crescente de pessoas o acesso aos bens produzidos. A exclusão leva à uma incapacidade de consumo, que por sua vez, move um contingente cada vez maior de pessoas a fazer uso de métodos violento para garantir a sua sobrevivência, o que gera instabilidade social e reduz a capacidade do sistema de prover segurança a seus cidadãos.

Percebe-se, portanto, que nem mesmo as necessidades inferiores dos seres humanos estão sendo razoavelmente atendidas pelo sistema de mercado. Isso leva a questionar se há a possibilidade de se superar os valores do mercado, uma vez que estes já não se justificam, e de se criar uma nova organização social baseada em valores que respeitem a multidimensionalidade humana, permitindo, com isso, melhores condições ao desenvolvimento da auto-realização. Muitos autores acreditam que se está passando por um processo de mudança de paradigma social que no momento não se encontra muito bem definido, mas eles têm sido otimistas quanto às novas possibilidades de desenvolvimento humano nessa nova sociedade onde o mercado, e os seus valores não são suprimidos, mas reduzidos e limitados à um espaço social restrito. No momento tais

afirmações parecem um tanto utópicas e os defensores de tais idéias não encontram respeitabilidade em alguns meios acadêmicos. Muitos desses autores chegam a ser considerados místicos. Mas o verdadeiro misticismo está em acreditar que o crescimento econômico com base nas relações de mercado será a solução para os problemas humanos e o caminho para o desenvolvimento das potencialidades pessoais de cada indivíduo.

A sociedade de mercado não representa o fim da história. Ela traz consigo inconsistências lógicas que limitam o seu crescimento e a sua duração. Mas ao mesmo tempo, o mercado criou as condições para a sua própria superação. Nos últimos trezentos anos os seres humanos estiveram comprometidos em aperfeiçoar ao máximo as suas atividades de *labor* e *trabalho* (H.Arendt). Tal é a obsessão com esse aperfeiçoamento que apenas aqueles que se envolvem diretamente com tais atividades tem o direito de usufruir da riqueza gerada. Mas hoje o aperfeiçoamento técnico chegou a tal ponto que já não existe mais labor e trabalho para todos. A atual capacidade de geração de riqueza material já não necessita a presença constante de grandes massas de seres humanos. Há a possibilidade efetiva de superação do dogma da participação do bolo econômico em função da quantidade de trabalho e labor fornecidos a sociedade. Existem condições para que os seres humano reaprendam a *agir*.

Por enquanto, os seres humanos ainda estão muito presos à cultura do mercado, e as atividades de labor e trabalho ainda são muito necessários, mas o tempo dedicado a tais atividades pode ser gradativamente reduzido. O tempo restante pode ser dedicado ao reaprendizado da ação, da cooperação, do convívio do homem com o seu semelhante e da expressão e desenvolvimento de suas potencialidades. Tem-se assim uma possibilidade de criação de relações sociais que permitam uma maior manifestação da substantividade humana, o que abre caminho para a auto-realização.

A produção material deixou de ser uma questão puramente técnica para se tornar uma questão moral. Por muito tempo, na história do desenvolvimento humano, a sobrevivência da raça humana esteve condicionada a pesados sacrifícios para a produção das condições materiais de existência. Mas hoje os sacrifícios que precisam ser feitos são de outra natureza. É preciso que o homem se liberte de suas concepções arcaicas de mundo para que a espécie humana possa continuar crescendo, não só quantitativamente,

mas qualitativamente, intelectualmente e espiritualmente. É preciso deixar de prestar uma atenção demasiada nas sombras da caverna. É chegada a hora de se aventurar à procura do sol.

BIBLIOGRAFIA.

1. ALVES, Judith Alda. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, n. 77, p. 53-61, 1991.
2. ALVES, Rubem. **Filosofia da ciência: introdução ao jogo e suas regras**. 20^o ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
3. ARENDT, Hannah, **A condição humana**. 6^o ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1993.
4. ARGYRIS, Chris. **Knowledge for action**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
5. ASTI-VERA, Armando. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre: Globo, 1979.
6. AUBREY, Robert; COHEN, Paul M. **Working wisdom**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
7. BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

8. BERGER, Peter. Algumas observações gerais sobre o problema do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 23, n.1, p. 13-22, jan/mar 1983.
9. BERGSON, Henri. Da polidez. In: DHOQUOIS, Régine. (Org) **A polidez: virtude das aparências**. São Paulo: L&PM Editores, 1993.
10. BRIDGES, William. **Mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.
11. BROCKWAY, George P. **A morte do homem econômico: princípios para uma economia no futuro**. São Paulo: Nobel, 1995.
12. BRUNSSON, Nils. **The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations**. Chichester, Editora John Wiley & Sons, 1989.
13. BRUYNE, P. et. al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: ed. F. Alves, 1977.
14. CAMPELLI, Crenilde R. **A contribuição do enfoque integrativo de Mary Parker Follet à ciência da administração**. Florianópolis, 1986. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.
15. CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.
16. CAPRA, Fritjof. **Sabedoria incomum**. São Paulo: Cultrix, 1988.
17. CARAVANTES, Geraldo R. **Recursos Humanos Estratégicos para o 3º Milênio**. Porto Alegre, Editora AGE, 1993.
18. CARBONE, Pedro Paulo. Fenômenos ligados ao autoritarismo organizacional: a visão crítica de Guerreiro Ramos sobre organização autocrática. **Revista de Administração Pública**. v. 25, n.3, p. 85-100, jul/set 1991.
19. CASTRO, Cláudio Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Mc-Graw-Hill do Brasil, 1978.

20. CHANLAT, Jean-François. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32, n.3, p. 68-73, jul/ago 1992.
21. CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992, Vol. I.
22. CHAUI, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1995.
23. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 3ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
24. CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
25. CLEMENS, John K.; ALBRECHT, Steve. **The timeless leader**. Holbrook: Adams Publishing, 1995.
26. CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.
27. COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
28. CREMA, Maria Celina da Silva. **Subsídios sobre procedimentos de pesquisa**. Florianópolis: UFSC. CED, [1992], (mimeo).
29. CRUZ JÚNIOR, João Benjamin da. Organização e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente. **Revista de Administração Pública**. v. 22, n.3, p. 3-21, jul/set 1988.
30. DANTAS, José da Costa. **Alienação e participação**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, vol. 22, nº 2, pgs 30-51, abr.-jun. 1988.
31. DAVEL, Eduardo & VASCONCALOS, João (Orgs.) **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis - RJ, Ed. Vozes, 1996.

32. DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.
33. ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n.1, p. 18-29, jan/mar 1997.
34. ENRIQUEZ, Eugène. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n.2, p. 6-17, abr/jun 1997.
35. ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.
36. FADIMAN, James; FRAGER, Robert. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Harbra, 1986.
37. FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana**. 9ª ed. São Paulo: Record, 1994.
38. FINLEY, M. I. **A economia antiga**. Porto: Edições Afrontamento, 1986.
39. FORRESTER, Viviane. **O horror econômico**. São Paulo: Ed. Unesp, 1997.
40. FRANCO, Maria Laura P. B. **O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre a análise quantitativa e análise qualitativa**. São Paulo, PUC, 1986, (mimeo).
41. FRANCO, Maria Laura P. B. **O que é análise de conteúdo**. São Paulo, PUC, 1986, (mimeo).
41. FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido**. 2ª ed. São Leopoldo: Sinodal, 1991.
42. FROMM, Erich. **A arte de amar**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1991.
43. GAARDER, Jostein. **O mundo de Sofia: romance da história da filosofia**. São Paulo: Ed. Cia. Das Letras, 1995.
44. GARVIN, David A. **Building a learning organization**. Boston: Harvard Business Review, vol. 71, nº 4, pgs 78-91, july-aug. 1993.

45. GERMINO, Dante. **Political philosophy and open society**. Louisiana State University Press, 1982.
46. GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. 41ª edição, Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
47. GRAHAM, Pauline (Ed.). **Mary Parker Follet - prophet of management**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
48. HALL, Richard. **Organização, estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
49. HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
50. HANDY, Charles. **A era do paradoxo**. São Paulo: Makron Books, 1995.
51. HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 4ª ed. São Paulo: Loyola, 1994.
52. HENDERSON, Hazel. **Transcendendo a economia**. São Paulo: Cultrix, 1991.
53. HERSEY, P. e BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: E.P.U., 1986.
54. HIRSCH, Fred. **Limites sociais do crescimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
55. HIRSCHMAN, Albert O. **As paixões e os interesses: argumentos políticos a favor do capitalismo antes de seu triunfo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
56. HOBSBAWN, Eric. **Era dos extremos: o breve século XX: 1914 - 1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
57. HUXLEY, Aldous. **Admirável Mundo Novo**. São Paulo: Círculo do Livro S.A., 1980.
58. IANNI, Octávio. **A sociedade global**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

59. KATZENBACH, John R.; SMITH, Douglas K. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Macron Books, 1994.
60. KENNEDY, Paul. **Preparando para o século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
61. KEYNES, John Maynard. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. São Paulo: Nova Cultural, 1988, coleção "Os Economistas".
62. KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, Fall/1993, p37-50.
63. KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 3ª ed. São Paulo: Perspectiva, 1995.
64. KURZ, Robert. **O colapso da modernização**. 3ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1993.
65. LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.
66. LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.
67. LUDKE, M., ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U., 1986.
68. LUX, Kenneth. **O erro de Adam Smith**. São Paulo: Nobel, 1993.
69. MALTHUS, Thomas Robert. **Ensaio sobre a população**. São Paulo: Nova Cultural, 1986, coleção "Os Economistas".
70. MANNHEIM, Karl. **O homem e a sociedade: estudos sobre a estrutura social moderna**. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.
71. MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. 4ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987, coleção "Os Pensadores".

- 72.MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional.** 6ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- 73.MARTIN-BARÓ, Ignácio. **Accion e ideologia: psicologia social desde centroamérica.** 2ª ed. El Salvador. UCA Editores,1985. pg 113 - 298.
- 74.MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality.** New York: Harper & Row, 1954.
- 75.MASLOW, Abraham H. **The farther reaches of human nature.** New York: Penguin Books, 1980.
- 76.MASLOW, Abraham H. **Toward a psychology of being.** 2ª ed. New York: D. Van Nostrand Company, 1982.
- 77.MEADOWS, Donella H. et al. **Limites do crescimento.** São Paulo: Perspectiva, 1972.
- 78.MERTON, Robert King. "Estrutura burocrática e personalidade." In: CAMPOS, E. (org:). **Sociologia da burocracia.** Rio de Janeiro: Zahar. 1971, p. 107-124.
- 79.MITROFF, Ian I.; MASON, Richard O.; PEARSON, Christine M. **Framebreak: the radical redesign of american business.** San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.
- 80.MOTTA, F.C.P. e BRESSER PEREIRA, L.C. **Introdução à organização burocrática.** São Paulo: Brasiliense, 1986.
- 81.NAISBITT, John; ABURDENE, Patricia. **Megatrends 2000: dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90.** São Paulo: Amana-Key, 1990.
- 82.ORWELL, George. **A revolução do bichos.** 38ª ed. São Paulo: Ed. Globo, 1993, Coleção Aventura de Ler.
- 83.PERROW, Charles. **Análise organizacional.** Um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1976.

84. PINCHOT, Gifford e Elizabeth, **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
85. POELMAN, Johannes. **Auto-realização e Assertividade.** Petrópolis: Vozes, 1995.
86. POLANYI, Karl. **A grande transformação: as origens da nossa época.** Rio de Janeiro: Campus, 1980.
87. RAMOS, Alberto Guerreiro. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, 2º semestre 1967, p. 7-42.
88. RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações.** 2º ed, Rio de Janeiro: Ed da Fundação Getúlio Vargas, 1989
89. RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração.** 2º ed, Rio de Janeiro: Ed da Fundação Getúlio Vargas, 1983.
90. RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 18, n.2, p. 3-12, abr/jun 1984.
91. REZENDE, Ubiratan S. **Os diferentes níveis de abstração do pensamento administrativo.** Cadernos do Curso de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, UFSC, 1982.
92. RICARDO, David. **Princípios de economia política e tributação.** São Paulo: Nova Cultural, 1988, coleção "Os Economistas".
93. RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.
94. RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos.** São Paulo: Makron Books, 1996.

- 95.ROBERTS, Harry V.; SERGESKETTER, Bernard. **A qualidade é pessoal: uma base para a gerência da qualidade total.** São Paulo: Pioneira, 1994.
- 96.ROGERS, Carl. **Tornar-se pessoa.** 4º ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- 97.ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do contrato social.** 4º ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987, coleção “Os Pensadores”.
- 98.RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** Petrópolis: Vozes, 1986.
- 99.RUIZ, J. A. “Métodos, economia e eficiência nos estudos” e “Estudos para leitura trabalhada.” In: **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** São Paulo: Atlas, 1982, p.17-47, cap. I e II.
- 100.SALM, José Francisco. **Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades.** Florianópolis: UDESC. ESAG, [1994], (mimeo).
- 101.SALOMON, D. C. **Como fazer uma monografia.** 3º ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1973.
- 102.SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica.** Porto Alegre: Sulina, 1986.
- 103.SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade.** São Paulo: Cortez, 1995.
- 104.SCHON, Donald. **Beyond the stable state.** New York: Norton, 1971.
- 105.SCHUMACHER, E.F. **O negócio é ser pequeno.** 4º ed Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- 106.SELLTIZ et alii. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: E.P.U., 1974.

- 107.SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** 6^o ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- 108.SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 37, n.2, p. 18-30, abr/jun 1997.
- 109.SERVA, Maurício. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementariedade proveitosa para a teoria da organizações. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 31, n.2, p. 108-134, mar/abr 1997.
- 110.SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 14^o ed. São Paulo: Cortez, 1986.
- 111.SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 30, n.1, p. 5-16, jan/mar 1990.
- 112.SIEVERS, Burkard. Reflexões sobre a relação entre o trabalho, a morte e a própria vida. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 37, n.3, p. 6-9, jul/set 1997.
- 113.SIMÃO, Livia M. Interação pesquisador-sujeito: a perspectiva de ação social na construção do conhecimento. **Ciência e Cultura**, 41 (12): 1195 - 1202, 1989.
- 114.SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- 115.SMITH, Adam. **A riqueza das nações.** São Paulo: Nova Cultural, 1988, coleção "Os Economistas".
- 116.SOARES, L.A. Alves. Guerreiro Ramos: a trajetória de um pensamento. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 29, n.2, p. 33-50, abr/jun 1995.
- 117.THIOLLENT, Michel Jean-Marie. Aspectos qualitativos da metodologia de pesquisa com objetivos de descrição, avaliação e reconstrução. **Cadernos de Pesquisa**, 49: 45-50, maio 1984.
- 118.THUROW, Lester C. **O futuro do capitalismo.** Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

119. TOFFLER, Alvin. **Criando uma nova civilização: a política da terceira onda.** Rio de Janeiro: Record, 1995.
120. TOFFLER, Alvin. **Powershift: as mudanças do poder.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.
121. TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.
122. WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** 7ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
123. WEBER, Max. **Ensaio de sociologia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1963.
124. WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
125. WILKINSON, Richard G. **Pobreza e progresso: um modelo ecológico de desenvolvimento econômico.** Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
126. WOODWARD, Herbert N. **Capitalismo sem crescimento.** Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
127. ZANELLI, José C. Um procedimento informatizado de entrevistas recorrentes para identificação e análise de problemas organizacionais e sociais. **Anais da XVI Reunião Anual da ANPAD, Canela/RS, 1992 - (p. 01-15).**