

VALQUÍRIA PADILHA
(ORG.)

ANTIMANUAL
DE GESTÃO
DESCONSTRUINDO OS DISCURSOS
DO *MANAGEMENT*

EDITORA
**IDEIAS &
LETRAS**

CAPÍTULO 8▶

O desejo de mandar

FERNANDO BRAGA COSTA

A cidade de São Paulo é generosa na oferta de colégios cujos frequentadores são meninos e meninas das classes dominantes. Mesmo na zona leste do município – conhecida por muitos cidadãos como a menos nobre – existem aquelas instituições de ensino destacadas pela seleção socioeconômica de seus pupilos.

Eu cresci em uma região paulistana cujo metro quadrado é um dos mais valorizados do Brasil. Era aluno colegial de uma escola cara. Na verdade, bem cara. Toda atmosfera escolar estava pautada por dois vetores: ingresso vestibular em uma universidade prestigiada e projetar-se profissionalmente a fim de obter remuneração polpuda.

Obviamente, essas circunstâncias vinham acompanhadas de uma série de elementos constituintes de interesses de classe. Manter o padrão financeiro desfrutado até aquele instante pela esmagadora maioria dos colegas, ostentar um diploma em carreira concorrida – direito, medicina ou engenharia – sentindo-se à vontade nessas áreas ou não, narrar em detalhe a última farra de compras na cidade de Miami (EUA), discorrer acerca dos bens materiais da família de origem.

O ambiente psicossocial era pouco politizado e as discussões a respeito das eleições diretas (conquista recente àquela altura) faziam clara referência à polarização: ricos x pobres. A disputa entre Fernando Collor de Mello e Luiz Ignácio Lula da Silva, em 1989, pela cadeira presidencial, ainda rendia comentários temperados pelo preconceito e pelo escárnio. Que “ousadia” era aquela: um torneiro mecânico “baderneiro” que se considerava em condições de presidir a federação?

Esse era o clima institucional.

A despeito de toda soberba dos muitos vestibulandos que frequentavam a escola, o local era bastante simplório, em especial se comparado aos seus grandes concorrentes diretos: Santo Américo, Porto Seguro, Miguel de Cervantes, Dante Alighiere. Não possuíamos um ginásio de esportes. Longe disso: as aulas de educação física – unanimemente celebradas como oásis cravados na aridez do deserto – tinham como palco uma pequena e acanhada quadra poliesportiva, espremida entre o muro dos fundos e algumas salas de aula, e outra improvisada (e reversível) em meio ao pátio e corredores externos. Havia apenas um laboratório de química, tão miúdo que a turma em geral era dividida em pequenos grupos. A cantina lembrava um *trailer*: três funcionários lá dentro, que se esbarravam o tempo todo, tentando dar conta de dezenas de adolescentes famintos e aglomerados do lado de fora. As duas pequenas aberturas ao público, que mais lembravam duas janelas, eram nitidamente insuficientes para dar vazão aos poucos, mas saborosos salgados. A biblioteca era bem organizada, mas pouco frequentada. Bem miudinha também, acabava por servir mais aos alunos suspensos do que a alguém interessado em alguma leitura extracurricular. De qualquer modo, o espaço físico acanhado que em nada lembrava outro concorrente com instalações nababescas, o Santa Cruz, contrastava com a megalomania opressora dos “futuros comandantes do país”.

Certo dia, a diretora-proprietária lecionava sua disciplina: História do Brasil. Lembro bem daquela aula por duas razões. A primeira

delas é que a professora lamentava o “desastre” de ter havido uma colonização portuguesa em nosso país. E dizia: “Melhor teria sido se os holandeses tivessem vencido a disputa. Maurício de Nassau era um grande visionário”. Em momento algum a responsável por nos formar conhecedores de nossa própria história fez refletir acerca de que poderia, na verdade, não ter havido colonização alguma! Isto é, a presença conhecida e notória de habitantes índios nessas terras, pouco lhe sensibilizava. Esses seres humanos não contariam como responsáveis por seus próprios destinos? A segunda razão que torna inesquecível aquela aula nos importa mais de perto e, penso eu, comunica-se diretamente com a centralidade das preocupações deste livro.

Pois bem.

Havia um único aluno mulato naquele 1ºB. Rigorosamente falando: mulato claro, pele parda, traços fisionômicos miscigenados, cabelos bem escuros e bem encaracolados. Ostentava uma barriga timidamente saliente – o que lhe rendia brincadeiras diversas – em um corpo brevilíneo que não ultrapassava 1,65m de altura. Tinha um olhar vívido, em sintonia com sua inquietude e espírito crítico. Arriscava-se na bateria de algumas bandas de rock da escola e, gozador, sempre que podia debochava de minha beatlemania: “Nem minha avó escuta isso! Coisa de velho, Braga...”. Sua presença em sala de aula era marcante e querida pelos mais próximos. Seus comentários em geral eram agudos e bem argumentados, muitas vezes promovendo constrangimento em alguns professores menos articulados. Ele era ácido nas piadas com os mais tímidos, aparentemente beneficiando-se de sua intrepidez a fim de se sobressair frente aos demais na frente das garotas. As cenas faziam-nas rir, mas não as empolgava a ponto de o jovem ter algum êxito amoroso. De qualquer modo, Dudu* estava longe de ser um adolescente “invisível”.

Naquele dia, Hilda* entrou em sala de aula com uma postura claramente mal-humorada. Não que fosse de seu costume ser simpática e sorridente. Ranzinza quase sempre, no alto de seus 1,85m corpulentos, impunha temor enquanto discorria sobre as

capitanias hereditárias ou celebrava as benfeitorias de Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá, um de seus personagens favoritos. Olhos verdes e atentos como patrulhas incansáveis, dissertava com exuberante memória tudo aquilo que lhe parecia essencial. Os cinquenta minutos reservados a cada disciplina – e cumpridos rigorosamente por seus subalternos – aparentemente não faziam sentido para a professora que, com frequência, estendia-se livremente sem matemática que respeitasse o tempo dos outros docentes.

Que o leitor me perdoe a provável superextensão em detalhes da descrição do perfil daquele aluno e dessa professora. É que não poderia negligenciar a densidade da cena – curta e pontiaguda – e parte da atmosfera que a compunha. Estava tudo ali, disponível aos olhos e aos demais sentidos de todos os presentes. Captar o centro nevrálgico do que ali acontecia demandava apenas e tão somente um pouco de atenção e alguma ingenuidade.

Dudu estava sentado um pouco à minha frente, à direita. Não parecia mais agitado que o de costume. Eventualmente um pouco disperso, e nada mais. De repente, algo lhe tirou a atenção da aula. Por breves segundos ele inclinou o corpo na direção de um colega que, aparentemente, o chamara. Foi o suficiente: Hilda pôs-lhe os olhos em fogo. Ainda que de maneira muito rápida o estudante tivesse retomado a compostura, ela o interpelou com uma indagação:

– Senhor Eduardo Boaventura, o que pretende como profissão?

Ele ainda hesitou, dada a inadequação contextual da pergunta naquele exato instante. Mas prosseguiu:

– Eu quero ser médico, professora.

Note bem o leitor que, a partir do momento em que a professora interrompe o fluxo de sua aula e estabelece abruptamente um diálogo com Dudu, todas as atenções dos quase quarenta colegiais concentram-se de modo hegemônico naquela dupla. Eu fiquei tenso. Diria até que me apavorei, apenas por imaginar algo que pudesse expor moralmente o colega. É provável que boa parte da turma compartilhasse dessa

espécie de ansiedade, dado o temperamento da diretora combinado à sua necessidade de reafirmar subserviência à hierarquia.

Presumo que ela tenha formulado a réplica antes mesmo de ter preparado a pergunta ao Dudu. A resposta da docente veio cortante. Ainda que tivesse direito à tréplica, o garoto por si só não seria capaz de reverter o efeito de rebaixamento psicológico a que estaria submetido. E caso ousasse projetar qualquer fala sinto que seria nova e agudamente humilhado.

Ela disse:

– Médico??? Pois com esse tipo de comportamento o máximo que irá conseguir é ser açougueiro!

Alguns poucos colegas riram debochados, sem nenhum sentimento de empatia por Dudu. Outros balbuciaram algo para si mesmos, talvez consternados. A esmagadora maioria silenciou friamente, como que em uma espécie de plena concordância. Nenhum questionamento ecoou.

Tudo foi retomado por Hilda, sem reflexão ou constrangimento. Dudu parecia engolido pela própria vergonha e pela evidente impotência diante do crime psicológico.

Tive vontade de defender a classe profissional dos açougueiros, agredida gratuitamente e sem razoabilidade. Mas nada fiz. Tive vontade também de falar algo em nome do colega, o que em alguma medida seria falar também em nome de cada aluno, todos possivelmente sujeitos a tal brutalidade. Mas nada fiz. Tive vontade – e essa certamente irrealizável – de conduzir o tempo ao passado e reprogramar a cena.

Nada absorvi do que durante mais longos minutos durou aquela maldita aula. Toda verborragia comum à Hilda, que em geral trazia adrenalina às veias, foi incapaz de me ejetar daquele estado letárgico. Eu pensava apenas nos açougueiros, que nem me eram assim tão familiares, e no Dudu. O que estaria ele sentindo e pensando? Por que não reagiu? O que teria se passado caso reagisse? Optou conscientemente por não reagir?

A frieza da turma, percebo agora, também merece reflexão. O que dizer acerca dessa paralisia? Concordavam com a professora acerca das tais expectativas de comportamentos distintos para estas ou aquelas profissões? E se não concordavam, por que não estiveram encorajados a se manifestar? Perceberam o constrangimento do colega? Sentiram-se também humilhados?

Dudu não foi mais o mesmo. Parecia bem mais tenso que o de costume. Minha impressão sobre isso se confirmava quando era possível prestar atenção à sua inquietude como que reprimida, quase o levando a uma espécie de curto-circuito. Posso estar exagerando. Mas o fato é que jamais o tinha visto daquela maneira: de olhos baixos, a rabiscar qualquer bobagem na própria borracha. Também passou a ser menos participativo nas aulas. Ele parecia amordaçado desde então. Carregou isso para outras disciplinas. Levou isso durante semanas.

Ao final do terceiro ano colegial, Dudu já havia se mudado de escola. Não que os fatos estivessem diretamente ligados como relação de causa e consequência. Todavia, impossível desconsiderar que ocorrências dessa natureza compõem um pano de fundo coerente e sistemático. É como se circunstâncias como aquelas – mais ou menos corriqueiras – de tão óbvias quanto à sua significação não despertassem mais qualquer estranhamento.

Fatos que explicam cruamente o *modus operandi* de determinada cultura, uma dinâmica intersubjetiva, a especificidade de certos comportamentos, individuais ou grupais. Haveria como que uma expectativa inconsciente (ou latente) de que o desenho da cena, o enredo, o desfecho, fosse aquele mesmo. Ninguém parecia surpreso com a ideia de que açougueiros e médicos devem assumir posturas diferentes a partir de suas profissões. Talvez mais: a ideia é que determinados comportamentos conduzem naturalmente o sujeito a algumas ocupações profissionais.

Tais constatações levam-me a evocar *A interpretação das culturas*, do etnógrafo Clifford Geertz (1989). Ali, aprendemos

que cultura, como conceito, constitui-se como fenômeno essencialmente semiótico. O homem é compreendido como um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu. Analisar e interpretar uma cultura não deveria, portanto, aproximar-nos de uma ciência experimental em busca de leis, mas de uma ciência interpretativa à procura de significados. Ao construir expressões sociais enigmáticas na sua superfície, estaríamos, sempre, em busca de explicações.

Dessa forma, o empenho intelectual justificado neste capítulo representa o desejo de estar alinhado à Fenomenologia (inclusive freudiana e marxista) como escola de pensamento, e o risco de propormos uma descrição densa daquilo que observamos, testemunhamos ou protagonizamos.

Em suas argumentações, Geertz cita Gilbert Ryle (1989, p. 14):

Vamos considerar, diz ele, dois garotos piscando rapidamente o olho direito. Num deles, esse é um tique involuntário, no outro é uma piscadela conspiratória a um amigo. Como movimentos, os dois são idênticos; observando os dois sozinhos, como se fosse uma câmara, numa observação fenomenalista, ninguém poderia dizer qual delas seria um tique nervoso, uma piscadela ou, na verdade, se ambas eram piscadelas ou tiques nervosos. No entanto, embora não retratável, a diferença entre um tique nervoso e uma piscadela é grande, como bem sabe aquele que teve a infelicidade de ver o primeiro tomado pela segunda. O piscador está se comunicando e, de fato, comunicando de uma forma precisa, e especial: 1) deliberadamente; 2) a alguém em particular; 3) transmitindo uma mensagem particular; 4) de acordo com o código socialmente estabelecido; e 5) sem o conhecimento dos demais companheiros. Conforme salienta Ryle, o piscador executou duas ações, contrair a pálpebra e piscar enquanto o que tem um tique nervoso apenas executou uma – contraiu a pálpebra. Contrair as pálpebras de propósito, quando existe um código público no qual agir assim significa um sinal conspiratório, é piscar. É tudo que há a respeito: uma partícula de comportamento, um sinal de cultura e – voilá! – um gesto.

Cultura é hábito. Não existem, portanto, culturas superiores ou inferiores, mais avançadas ou mais atrasadas. Existem, isso certamente, culturas diferentes. É o que faz variar rituais religiosos e gastronômicos, costumes sexuais e educacionais, práticas sociais e artísticas.

“A maior parte do que precisamos para compreender um acontecimento particular, um ritual, um costume, uma ideia, ou o que quer que seja”, vai dizer Geertz (1989, p. 16) mais adiante, “já está insinuado como informação de fundo antes da coisa em si mesma ser examinada diretamente”. Realizar uma análise consistente baseia-se, portanto, em atinar e escolher entre as estruturas de significação e determinar sua base social e sua importância. Isso porque a cultura, compreendida como documento de atuação, é sobretudo pública, assim como uma piscadela burlesca. “Embora uma ideiação, não existe na cabeça de alguém; embora não física, não é uma entidade oculta”. Decorre disso que a indagação a ser feita é qual é a sua importância: o que é transmitido com a sua realidade, sendo ela um deboche ou um orgulho, um escárnio ou um protocolo, uma ironia ou uma ira.

Ainda com Geertz, a cultura configura-se como coisa pública porque seu significado o é. Não é possível piscar (ou caricaturar a piscadela) sem conhecer o que é assumido como uma piscadela ou como contrair, fisicamente, suas pálpebras. Não obstante, extrair de tais verdades a noção de que atinar como piscar é piscar é demonstrar uma confusão tão profunda como, assumindo as descrições superficiais por densas, identificar as piscadelas com contrações de pálpebras. Desta forma, seriam três as características da descrição etnográfica:

Ela é interpretativa; o que ela interpreta é o fluxo do discurso social e a interpretação envolvida consiste em tentar salvar o dito num tal discurso da sua possibilidade de extinguir-se e fixá-lo em formas pesquisáveis. (GEERTZ, 1989, p. 17)

O episódio no qual Dudu foi declarado inapto em conduta para ostentar a batina de médico não revela novidade. Faz parte de pensamento e discurso hegemônicos representantes de uma lógica nefasta a formar e informar nossa compreensão de mundo. Compreensão esta, na verdade, que em momento algum se constitui como entendimento livre e ingênuo das realidades que vão se apresentando à consciência. Trata-se, na mais otimista das hipóteses, de uma reprodução maciça de visão hostil e segregadora, espécie de classificação e interpretação dos comportamentos humanos segundo condições profissionais e, por consequência, conforme condições socioeconômicas.

Da mesma forma como a ciência química classifica elementos segundo sua volatilidade, da mesma maneira como a ciência biológica classifica animais em grupos vertebrados e invertebrados, do mesmo modo como a matemática classifica equações de primeiro e de segundo grau, em algum nível nos acostumamos também a classificar pessoas. Não que, segundo alguns aspectos, seja imprecisa ou fantasiosa certa concepção acerca de “tipos psicológicos”. E, mesmo assim, qualquer afirmação nesse sentido demanda sempre atenção apurada e demorada, atinando com cuidado acerca de dinâmicas não necessariamente invariáveis de pessoa a pessoa.

Nas disciplinas do Departamento de Saúde Coletiva na Faculdade de Medicina onde lecionei durante anos, dado o ineditismo do tema para aqueles estudantes, foi necessário que eu lançasse mão de uma imagem a fim de que compreendessem as origens e a função psicológica do preconceito e do estereótipo.

Em geral, eu iniciava solicitando a todos que imaginassem uma criança pequenina, de no máximo dois anos de idade e que estivesse aprendendo a nomear objetos, animais e pessoas. E prosseguia dizendo que muitos de nós aprendemos a chamar “au-au” os cachorros, “miau” os gatos e assim sucessivamente. Ocorre que o repertório linguístico deste ser em início de desenvolvimento é insuficiente para distinguir boa parte do que não lhe escapa à visão. Não raramente, “au-au” serve

para apontar cachorros, gatos, cavalos, vacas etc., enfim, todo e qualquer ser vivo quadrúpede que a criança encontre.

Obviamente ela está errada, afinal de contas cachorros, gatos, cavalos e vacas são claramente diferentes entre si. Não obstante, consideradas todas as suas reais distinções, ainda assim seria possível agrupar cachorros, gatos, cavalos e vacas segundo determinados aspectos. Este “certo-errado” representa a evidência de que, variando os critérios e a acuidade da visão, variam também os resultados desse processo de captura e interpretação de imagens. Isto é, nossa subjetividade e inteligência dispõem de instrumentos de mensuração dos aspectos do real que vão se ajustando conforme determinada maturação. Maturação esta que é desejável, necessária e esperada, mas que não chega em curto espaço de tempo e sem esforço.

Digamos, portanto, que as crianças que nomeiam cachorros, gatos, cavalos e vacas, todas sem exceção como “au-au”, exprimem sua visão preconceituosa do mundo, uma vez que não distinguem esses animais segundo aspectos bem específicos determinantes de sua natureza. Todavia, essa concepção imatura e estereotipada da realidade vem a ser uma preparação para a verdade, instante que antecede uma compreensão mais precisa segundo a qual cachorros, gatos, cavalos e vacas possuem coisas em comum, porém não são idênticos. Foi com a professora Ecléa Bosi e seu magnífico “entre a opinião e o estereótipo” que aprendi a respeito disso. Segundo ela, o preconceito é um momento que antecede a verdade, está somente acessível mediante demorado e determinado esforço.

Segundo Sigmund Freud (1987), desde que nascemos experienciamos uma espécie de drama central com respeito aos nossos conflitos, dos mais banais aos mais complexos. De alguma forma, estaríamos diante da luta eterna entre duas forças opostas: o princípio do prazer *versus* o princípio da realidade. Satisfazer nossos desejos é viver sob o império do prazer. Considerar o fato de que nem sempre isso é possível nos arremessa na realidade incontestável de que algumas muitas frustrações nos serão impostas ao longo da vida.

Não se trata de uma simples equação matemática. Ainda assim, não seria arriscado afirmar que o nível de maturidade de alguém é diretamente proporcional à sua capacidade de se manter como ser desejante, muito embora reconheça e compreenda plenamente o fato de que desejar nem sempre implica ser atendido.

Um adulto imaturo não admite experiência tão democrática em sua vida. Vai recorrer a instrumentos de controle e dominação. Acaba por agir como um bebê que não pode ser frustrado, mas com pelo menos um agravante: dispõe de recursos dos mais variados a fim de justificar “racionalmente” sua intolerância e suas exigências.

A hegemonia capitalista produziu circunstâncias nas quais lugares sociais específicos cristalizaram-se. Esses lugares convencionam as ações esperadas para seus atores; em geral, a partir dessas posições uns ordenam e outros executam. A investigação aturada desses desdobramentos históricos, exigindo, inclusive, documentos e pesquisa dialética é fundamental, mas, na consciência que temos sobre a realidade, pode estar ausente. A inteligibilidade sobre o mundo produz-se como invertida e lacunar. Invertida: ao apagar tais processos, não pode considerar a realidade efetiva como condição a partir da qual a consciência é construída; dessa maneira, passa a conceber de modo abstrato e arbitrário a realidade, o sentido das coisas todas e do mundo. Lacunar: negligencia processos históricos de longa duração através dos quais a realidade foi assim engendrada.

A divisão entre sujeitos que servem e sujeitos que são servidos parece implicar a existência de dois mundos humanos diferentes. Tal separação – representada em circunstâncias socioeconômicas que a sustentam materialmente – tem origem em processo de milhares de anos e que produziu a cisão – ilusória – entre trabalho braçal e trabalho intelectual.

Entre a concreção da realidade e as interpretações daí derivadas, existem processos complexos. Nesse trajeto entre a percepção e o pensamento – e entre a ação e o pensamento – aparentemente algo se perdeu. Pensando com Karl Marx (1993), o campo estaria

aberto para aquilo que se conceituou como ideologia: instrumento de dominação de classe no qual ideias autonomizadas, desligadas de qualquer efetivo recurso à história, ocultam as divisões sociais, a exploração e a opressão. A ideologia possui o poder de transformar ideias particulares da classe dominante em ideias universalmente aceitas e difundidas.

A divisão social do trabalho funda a aparente autonomia do trabalho do pensamento sobre o trabalho braçal. Tal autonomia, que é só aparente, vem apresentar-se à consciência humana como autonomia dos produtores do trabalho intelectual, que, por sua vez, apresenta-se falsamente como movimento autônomo dos produtos deste trabalho: as ideias.

Segundo Marx (1993, p. 18), consciência configura-se como a consciência informada pelo mundo: consciência ingênua informada por aparências, consciência crítica informada por história, informada pela complexidade e gênese dessas aparências. Um ser humano raciocina o mundo a partir de seus vínculos efetivos nesse mesmo mundo. Em regime de ideologia, passa-se a imaginar que o homem possui uma consciência autônoma face à realidade; portanto, o pensamento dispendo o que quiser sobre as ações humanas e não mais as ações, de todos e de cada um, despertando e incrementando as ideias a respeito de mundo. É como se as ideias controlassem extrinsecamente – e de cima – a realidade concreta da práxis humana.

A ideologia constitui-se, então, como abstração e inversão da realidade: estrutura-se no campo do aparecer social, ou seja, no modo como os movimentos histórico-sociais apresentam-se imediatamente à consciência humana. A base real da ideologia, sendo o aparecer social, não ultrapassa a aparência. Ultrapassá-la depende da investigação da realidade concreta, a realidade como resultado temporal e sobredeterminado de muitas condições e contradições ocultas, a realidade concreta enquanto condição *sine qua non* de engendramento de ideias plausíveis e reveladoras.

A ideologia é fundamental às classes dominantes. Através dela, a evidência da dominação e exploração não pode ser compreendida como violência; sendo assim, a dominação e a exploração podem assumir legitimidade. A circunstância de o trabalhador não recusar a separação de funções, a vil remuneração, as tarefas humilhantes e degradantes, deve-se, sobretudo, à nefasta informação da ideologia; informações que ocultam verdadeiras razões históricas e forjam motivos apaziguadores através dos quais uma classe inteira de seres humanos está a alimentar e sustentar servilmente outra.

A ideologia constitui-se como força sócio-histórica que instala um modo de compreender a realidade do mundo que se constitui, na verdade, como dispositivo para não pensá-la. Para processar-se com tamanha magnitude, a ideologia, fenômeno histórico-cultural característico das sociedades burguesas, alcança e reúne motivações e processos também psicológicos.

Pensando ombro a ombro com a psicanálise, o conceito de racionalização parece promissor ao que desejamos avaliar. Uma experiência de intensa densidade afetiva, cujas motivações reais desconhece, eventualmente arremessa um indivíduo na necessidade de criar artifícios defensivos – explicações lógicas ou que se adequam à moral de seu grupo – a fim de ocultar satisfações e interesses mais ou menos inconscientes satisfeitos pela experiência em questão. A racionalização impossibilita a percepção profunda dos fatos e sua interpretação mais precisa. Limita a consciência a estruturar-se em um nível de operação o mais superficial possível.

Em ambos os processos, racionalização e ideologia – ou, melhor, nesse processo misto, a racionalização ideológica –, o impacto de uma experiência, de uma realidade efetiva – interna e intersubjetiva – parece amortecido. A racionalização ideológica abranda a força do que, sem freios e livre, seria uma angústia. A racionalização ideológica pode adormecer nosso ímpeto por buscar as entranhas de um fato social e psicossocial. O processo fundamenta-se como abafador e afrouxador de tensão.

A energia psíquica aí empregada é de grande monta, interferindo certamente na economia de nossas trocas simbólicas, na economia de nossos encontros e desencontros com o outro. Racionalizações ideológicas abrandam, abafam, tornam frouxa a realidade e experiência do antagonismo de classes. A luz que esclareceria desencontros humanos esmorece. Um encontro é desviado de seu curso natural para a encenação de um desencontro vivido com neutralidade ou indiferença, com soberba ou humilhação.

O desejo de mandar é uma construção psíquica e social. Nessas circunstâncias, muita violência e verdade amortecidas contam como ingredientes que impedem a compreensão desse mórbido desejo como signo de uma luta social, uma luta de classes. Dessa forma, o autoritarismo não aparece como sintoma social, cristalização histórica de um desencontro, mas pode apresentar-se à consciência como fato natural.

Certa vez, fui morar em uma casa que havia sido reformada durante meses. Naquele período de quase um ano, por conta da obra em andamento, a residência esteve totalmente desocupada. Era eu o primeiro locatário a ocupar o imóvel. Por essa razão, durante alguns dias convivi com o cheiro forte de tinta, alguns interruptores de luz que ainda não funcionavam e, de toda a parte hidráulica declarada como nova, uma maldita torneira da qual não saía água por mais que eu tivesse intensificado minhas orações. Fosse em um dos banheiros não teria me tirado o prumo: qualquer improvisado resolveria a trama. Caso estivesse falando de uma torneira externa, não haveria tanta contrariedade em manter o quintal limpo apenas com vassoura e pá. A questão era: onde lavar a louça, uma vez que justamente na pia da cozinha não havia água? Abri e fechei todos os registros, de dentro e de fora. Conferi o relógio marcador. Avaliei a qualidade e a instalação da torneira. Procurei por algum vazamento ou sinal de umidade na parede. Nada solucionava o enigma. Não havia diagnóstico que eu alcançasse.

Naquela época, eu mantinha atividades variadas: havia ingressado no doutorado, lecionava em uma universidade particular e realizava atendimentos clínicos em dois consultórios distintos. A vida repleta de compromissos orientou-me a procurar a Graça. Durante mais de dez anos era ela a mulher que auxiliava minha mãe nas tarefas domésticas mais ingratas. Migrou de Canindé, no interior agreste do estado do Ceará, ainda adolescente. Sem formação escolar que a impulsionasse, dividia-se (ou multiplicava-se) em três residências diferentes para que, como faxineira diarista, pudesse estabelecer alguma condição estável em sua vida material. História mais do que comum na metrópole paulista.

Graça era uma pessoa quieta e tímida. Em geral, falava apenas e tão somente quando indagada, e de preferência a respeito do trabalho que desempenhava. Era pontual e metódica, seguindo o mesmo ritual dia após dia: sequência de cômodos a serem limpos, objetos movimentados, banheiros lavados, enfim. Aos poucos, e bem aos poucos mesmo, as famílias foram tomando parte uma da outra. Graça tornou-se mais íntima e participativa, ainda que discretamente. Quando solicitei sua ajuda semanal, era essa a situação: alguma intimidade respeitosa entre a gente, muitos anos de convivência, casa reformada e uma torneira teimosa.

No dia combinado, Graça apareceu logo cedo no portão. Informei-lhe acerca de tudo que me parecia imprescindível: o que havia de comida na geladeira (para que ela se servisse quando tivesse fome), o lugar onde havia disposto o material de limpeza, a condição da casa e... a maldita torneira que me atormentava havia dias:

– Graça, é o seguinte... Quando precisar lavar algo de cozinha, infelizmente teremos que fazer uso do tanque de lavar roupas lá na área de serviço. Vou procurar um encanador ainda hoje, porque estou há mais de dez dias nessa situação. A torneira da pia não funciona. Ela me ouviu atentamente e nada disse. Na sequência, informei-lhe que iria ao mercado e até cheguei a perguntar se considerava algo a comprar. Ela confirmou que o necessário já estava ali. Saí e voltei

uma hora depois. Ao estacionar o carro na garagem, logo comecei a descarregar as compras todas. Terminada a primeira fase do processo, levei tudo à cozinha. Para meu grande estranhamento, dada sua rotina planejada de chegar ao tal cômodo apenas no final do expediente, lá estava Graça. Demorei a atinar o que de fato era estranho e surpreendente: da torneira antes seca, uma cachoeira descia abundantemente.

– Graça, enquanto eu estive no mercado algum encanador passou por aqui? A resposta dela foi negativa e não passou despercebido um leve sorriso de satisfação ao perceber minha surpresa.

– Você disse que a casa estava fechada, não disse? E que teve reforma... Então. Como foi muito tempo sem usar esse encanamento, acumulou sujeira demais no cano todo. Quando você abriu a torneira pela primeira vez, tudo desceu junto e tampou a saída d'água. Está vendo que o bico da torneira é pequeno e estreito? Ficou tudo aqui nessa pontinha. Aí eu desrosquei esse filtro, essa ponteirinha aqui, bati na pia e pronto. Rosqueei de volta. Não precisava de encanador nenhum.

Junto ao alívio veio o constrangimento. Tal desconforto, penso eu, deveu-se a duas razões. A primeira delas é que um “quase-doutor” da USP foi incapaz de arriscar-se em um raciocínio aparentemente simples, bastante lógico, fundamentado apenas e tão somente em dados concretos de realidade e algum nível de abstração. A semianalfabeta esteve mais livre que eu. A partir dessa liberdade articulou-se de modo inteligente. Ela foi rápida, agiu com precisão, tornou solúvel em alguns minutos algo que durante dias me atormentou. A segunda razão que me desconcertou tem a ver com a presunção rasa de que Graça não teria condições, ela própria, de me auxiliar. Não me dispus a pensar com ela. Não lhe perguntei sobre o assunto. Sequer abri espaço para que ela se manifestasse. Nesse momento, ainda que não tenha afirmado em palavras tal descrédito, ficou patente minha idiotia.

Em muitos encontros acadêmicos faço esse relato. Já compartilhei esse drama com desembargadores e engenheiros, médicos e

fisioterapeutas, psicólogos e economistas, universitários das mais variadas áreas, em muitos estados da federação. Costumo adiar a solução derradeira. Faço silêncio. Às vezes provoco algum suspense, apostando que alguém se manifestará encontrando antes da faxineira-diarista o que ela, perspicaz, ofereceu-me alegre e gratuitamente. Jamais fui surpreendido.

A formação técnica nos cega? Exercícios de método, estudos teóricos nos ensurdecem? O certo é que emudecemos, grande parte das vezes em que deveríamos estar abertos e atentos ao franco e livre diálogo, com quem quer que seja, doutor ou analfabeto, criança ou velho, mulher ou homem. Todos perdemos, quando acreditamos, automaticamente e sem reflexão, que existem saberes determinados – adequados e restritos – a alguns sujeitos específicos.

A privatização do saber, a segmentação dos conhecimentos e sua distribuição entre especialistas, faz conduzir cada um de nós por uma trilha estreita e de mão única. Assumimos, a partir de então, visão e comportamento de quem não está autorizado nem deve pretender se aventurar em território alheio, como se houvesse propriedade sobre cada esfera dos conhecimentos acumulados pela humanidade.

Em uma sociedade fundada sobre a hegemonia capitalista, tudo tende a se tornar mercadoria, inclusive a produção de cultura formal. Certos saberes, como não é segredo para ninguém, estão em uma escala mais valorizada e, por consequência, são mais visados e cobçados. A escolha da maioria dos jovens por ingressar em determinadas carreiras deixou de contar – prevalentemente – com a expressão de desejos vocacionais genuínos. De alguma forma, estão orientados por buscar uma graduação que teoricamente lhes garanta acesso mais generoso aos bens de consumo disponíveis. Fácil perceber, em uma universidade, como qualquer outro curso não conta com o mesmo prestígio que um curso de Direito, por exemplo. Cursar determinada carreira também é – simbolicamente – ostentar uma mercadoria.

Decorre dessas circunstâncias, a meu ver, uma justificativa racional para a sustentabilidade ideológica do regime meritocrático.

Se para alcançar uma vaga universitária (tanto mais quanto maior for a concorrência pela carreira pretendida) o estudante precisou se dedicar extremamente – abdicando de horas de lazer e descanso, diminuindo sua presença em eventos sociais, radicalizando sua concentração em livros e apostilas –, isso faz parecer e vem se apresentar à consciência como “elevado pagamento de uma mercadoria”, a saber, a tal vaga em carreira concorrida. Não me parece que a partir daí seu caminho interpretativo da realidade sofra modificações profundas. Ele tenderá a justificar as relações patronais – quanto mais verticalizadas, melhor – e, bem cedo, tratará de perpetuá-las.

Quando me deparo com essa preocupante realidade lembro-me de minha experiência etnográfica entre sujeitos que trabalhavam como garis na USP, na cidade de São Paulo (COSTA, 2004). Estive desde a iniciação científica até a conclusão de meu doutorado envolvido com eles, trabalhando ombro a ombro, utilizando o mesmo uniforme, seguindo as mesmas ordens, varrendo as mesmas ruas. Foram dez anos intercalando sala de aula, caneta e cadernos com sacos de lixo, pás e vassouras. Claro que na posição de pesquisador, minha condição socioeconômica e a deles jamais foram idênticas. Não obstante, impossível recusar as evidentes e profundas transformações pelas quais passei.

Na experiência de convivência com os varredores, o olhar do pesquisador se liberou, considerou novidade, cresceu. Experiência, ao mesmo tempo, dolorosa e feliz. Impossível desconsiderar o estado alterado para o qual passei, modificando e incrementando percepções e interpretações. Os garis abriram meus olhos. Minha consciência alargou-se. Minha visão ganhou acuidade. Meus ouvidos também. Meus sentidos todos se alteraram um a um. Passei a sofrer por coisas pelas quais não sofria. Pano de fundo tornou-se figura. O drama da luta de classes, compreendido equivocadamente como natural, contaminando os fluídos que vitalizam nossos vínculos com os outros, transformando nossa visão em cegueira, escancarou-se. A estrutura dos meus raciocínios tornou-se insólita: minha

compreensão das realidades do mundo passou a demandar outros alicerces. Quando atino acerca da metamorfose, nunca concluída, sempre em processo, noto outro alcance em minha comunicação com objetos e pessoas.

Percebo que comecei a reparar em tudo diferentemente, inclusive em coisas das quais às vezes nos servimos e que nomeamos tão naturalmente. Desde então, percebo objetos e certos nomes de objetos como quem atina para relações de poder cristalizadas e admitidas sem inquietude: causa desconforto alguém referir-se como sendo “criado-mudo”, aquele móvel da cabeceira de cama que serve para apoio de coisas. No jogo de xadrez, o peão é a menor peça e em maior quantidade. A única que é quase sem poder. Trata-se daquela que executa a função mais rasa e, no tabuleiro, está mais exposta ao ataque do antagonista do que todas as outras. Seus movimentos são os mais limitados e previsíveis. Aparece periféricamente, no enredo da disputa. Arrisco dizer que está ali para não aparecer, mas para dar visibilidade e proteção ao rei e à rainha. Em geral, o peão é o primeiro a ser sacrificado. Não consigo mais jogar xadrez sem apreço pelos peões: é apreço pelos peões de obra com quem fui trabalhar, é apreço por Nilce, Tião, Moisés, Chico, Ciço, Brás, Joãozinho, Severino, a “peãozada” toda.

Quem sabe o caminho não seja esse? Quem sabe o ingresso na universidade não deveria estar obrigatoriamente atrelado ao desempenho de alguma função braçal vinculada à manutenção e à limpeza do *campus*? Não estaríamos, a partir de então, reconstruindo referências e concepções? Não estaríamos otimizando saberes? Não seria essa a função e o propósito fundador da universidade?



CAPÍTULO 9▶

A liderança diante dos sofrimentos dos outros

ANGELO SOARES

A única coisa necessária para o triunfo do mal é que os homens de bem não façam nada.

Edmund Burke

Se queres ser cego, sê-lo-ás.

José Saramago

A partir de meus resultados de pesquisa sobre problemas de saúde mental, violências no trabalho, assédio moral no Québec (Canadá) com diferentes grupos ocupacionais ou até mesmo a partir das estatísticas conservadoras da Comissão de Saúde e Segurança no Trabalho (CSST) ou da Comissão de Normas do Trabalho (CNT) podemos constatar que nas organizações contemporâneas tratam-se de problemas enormes de uma amplitude que não cessa de aumentar. Tratam-se de problemas graves, tanto do ponto de vista individual, quanto organizacional com custos econômico e social extremamente elevados.

Assim, a leitura do extraordinário livro de Susan Sontag, *Diante da dor dos outros*, nos levou a questionarmos sobre como gestores e líderes reagem diante dos sofrimentos de seus subordinados. Como a liderança pode ser exercida diante dos sofrimentos de seus subordinados? A partir de nossas experiências e de resultados de pesquisa, tentaremos responder ou apontar hipóteses para pensarmos essas questões.

Num primeiro exemplo, no setor da saúde do Québec, observamos uma grande distância entre a administração e seus empregados. Numa reunião do Conselho de Administração (CA), em que eu estava presente, o Diretor Geral (DG) do estabelecimento fez comentários com desprezo em relação aos seus subordinados. Nessa reunião do CA estavam presentes os três presidentes dos sindicatos do estabelecimento e um grande número de trabalhadoras e trabalhadores que vieram participar da reunião, para exprimir seus sofrimentos, face às condições e a organização do trabalho. A sala estava lotada e também estavam presentes todos os gestores do estabelecimento. No momento em que o DG emitiu suas proposições com desdém aos sofrimentos ali exprimidos pelos subordinados, algumas pessoas saíram intempestivamente da sala, com raiva, batendo a porta. Quando observamos tal comportamento vindo de um DG, constatamos que ele desconhece seu papel enquanto símbolo, da pessoa que dá o exemplo e realiza o cerimonial na organização, assim como seu papel de líder que deve promover uma atmosfera de trabalho de modo a permitir que seus subordinados possam se motivar e se desenvolver (MINTZBERG, 2004).

Se o DG tivesse consciência desses papéis que fazem parte de seu trabalho, nunca teria proferido proposições depreciativas. Primeiro, porque ele está diante de todos os gestores da organização e, falando dessa maneira, ele dá o sinal verde para que esse tipo de proposição se torne aceitável na organização e possa assim ser proferida e partilhada por todos os gestores. Além disso, o DG estava sentado diante de vários de seus empregados. Como podemos pensar em mobilizar,

a aumentar o engajamento e a eficácia organizacionais se o dirigente no topo da hierarquia os trata com desprezo? O reconhecimento não estava na agenda do DG e isso se reflete nos resultados de uma pesquisa que efetuamos, indicando que 40% dos empregados apontavam a falta de reconhecimento no trabalho (SOARES, 2010).

Certamente, trata-se apenas de um exemplo, mas acreditamos que é importante exatamente em virtude dos papéis de líder e símbolo no trabalho de gestão. Como indica Mintzberg (2004, p. 69):

O mais simples e mais fundamental dos papéis do gestor é o de ser um símbolo. Por causa da autoridade formal que nele é investido, o gestor é um símbolo, é ele que impõe as obrigações.

A partir desse evento, os presidentes dos três sindicatos participam de todas as reuniões do CA, sempre com o objetivo de tornar públicos os sofrimentos vividos e sentidos por seus membros. Infelizmente, as reuniões do CA se parecem com o conselho de administração descrito por Gaulejac (2005, p. 171) onde:

A decisão é tomada [...] em alguns minutos. Sem que nenhuma discussão aprofundada seja realizada sobre as consequências financeiras, sociais e humanas dessa decisão. As violências inofensivas são as violências nas quais a fonte é obscurecida por um sistema opaco.

Efetivamente, a transparência não está presente nem mesmo nos documentos do *web site* da organização, que não mencionam a participação dos sindicatos, dos trabalhadores. Dessa maneira, os sofrimentos dos trabalhadores dessa organização permanecem invisíveis, obscurecidos por um sistema muito opaco.

Nessa empresa, podemos constatar que a organização do trabalho e o modelo de gestão são inapropriados e fonte de sofrimentos para os empregados que apresentavam sintomas de estresse elevado (40%); de (*burnout*) esgotamento profissional (24%) e todas as variáveis organizacionais estudadas estavam deficientes: 40% indicavam sobrecarga de trabalho; 41% não conseguiam ter

tempo para almoçar; 40% não tinham um controle sobre o trabalho a executar; 65% indicavam a presença de injustiças organizacionais; 31% uma fraca coesão do grupo; 52% viviam uma forte incoerência entre valores pessoais e organizacionais; e 24% dos empregados tinham sido vítimas, ativas ou passivas, de assédio moral no trabalho, onde os gestores são às vezes coniventes e às vezes os agentes do assédio moral (SOARES, 2010).

Como explicar uma administração tão desumana dos recursos? O que fazer? Como os gestores podem tolerar tantos sofrimentos como problemas de saúde mental e assédio moral? Como pode o empregador não perceber a violência, os sofrimentos? Tal retrato organizacional não pode passar despercebido. Seguramente, existem repercussões organizacionais provenientes desse quadro sombrio: absenteísmo, rotatividade do pessoal (*turn-over*), licenças médicas etc. Tal nível de sofrimentos é visível. É necessário, assim, compreender por que essa tolerância dos sofrimentos existe.

Estariamos hoje, nas organizações, agindo como os telespectadores que ao olhar as imagens de sofrimentos e dor (de guerra, de genocídios, de desastres naturais) vão simplesmente mudar de canal para evitar ver os sofrimentos das pessoas com quem nós trabalhamos? Acreditamos que gestores e líderes deveriam se sentir interpelados a pensar sobre o que significa olhar, viver, trabalhar nessas realidades organizacionais embebidas de sofrimentos e dor. Como essas realidades organizacionais podem impactar nossa capacidade de assimilar, de se indignar, de aprender e de examinar as racionalizações que nos são dadas como justificativa para essa cegueira organizacional?

Como compreender essa cegueira organizacional? Vamos avançar algumas hipóteses que acreditamos ser possíveis, parafraseando Bauman (2007), sem ter o objetivo ou a pretensão de oferecer respostas definitivas.

(In)competências

Nossa primeira hipótese está associada à questão das (in)competências em gestão. De fato, poderíamos pensar que essa cegueira organizacional tem suas raízes numa falta de competências para fazer a gestão. Muitas vezes as pessoas possuem uma formação profissional ou técnica (por exemplo, médicos, psicólogos, engenheiros) sem necessariamente ter competências em gestão de recursos humanos. Assim, podem constatar os sofrimentos na organização, mas tal como o telespectador que vai mudar de canal para evitar ver os sofrimentos na televisão, fecham os olhos porque têm consciência, e às vezes nem mesmo têm essa consciência, de que não têm as competências necessárias para intervir nessa realidade organizacional e ao menos minimizar os sofrimentos.

Geralmente, a racionalização utilizada será a individualização do problema (por exemplo, é um conflito de personalidade) para justificar o *laissez-faire*. Acreditam que se intervirem sem ter as competências necessárias correm o risco de colocar em evidência suas incompetências na resolução dos problemas que estão na fonte dos sofrimentos. Assim, “fecham os olhos para aquilo que não compreendem. E tratam de salvar a sua pele” (NOIVILLE, 2009, p. 37).

Sendo assim, pelo menos um dos desafios importantes, relativo à liderança, está ausente, pois os líderes não conseguem produzir uma mudança organizacional positiva na organização (KELLERMAN, 2004). Hoje, nas organizações, uma pessoa que tem liderança é aquela que é capaz de ajudar o outro a compreender o sentido dos eventos, fixar objetivos que sejam coerentes com a razão de ser da organização e tomar decisões morais. Estamos assim, também, diante de uma ausência de liderança.

Liderança ruim

Uma segunda hipótese para compreendermos essa cegueira organizacional, face aos sofrimentos, está relacionada à liderança. Certamente, podem nos faltar as competências associadas à liderança, mas devemos considerar também a possibilidade de uma liderança ruim ou destrutiva.

Kellerman (2004) nos explica a liderança ruim. Os modelos de liderança estão sempre calcados no bom líder: o que devemos fazer, ser ou desenvolver para ser um bom líder. Entretanto, como podemos reconhecer uma liderança ruim se só aprendemos as características do bom? Isso seria o equivalente, em uma escola de medicina, a ensinar somente o que é a saúde, sem jamais expor os futuros médicos ao que são as doenças e seus sintomas. Assim, a partir de dados empíricos, Kellerman (2004) nos propõe um modelo para compreender a liderança ruim composto de duas categorias: a ineficácia e a falta de ética. Nesse modelo, um líder pode ser muito eficaz sem ser ético. A autora nos propõe uma tipologia com sete categorias de liderança ruim.

A liderança pode ser:

- a) **incompetente**: onde faltam, ao líder, vontade ou competência (ou ambas) para sustentar uma ação eficaz. Com respeito a pelo menos um dos desafios importantes para liderança, o líder não consegue produzir mudanças organizacionais positivas;
- b) **rígida**: onde o líder é rígido e inflexível. Embora possa ser competente, o líder é incapaz ou recusa a adaptação às novas ideias, informações ou as mudanças que ocorrem com o tempo;
- c) **excessiva**: onde falta autocontrole ao líder que é incapaz, assim, de intervir eficazmente;

- d) **insensível**: onde o líder ignora ou não considera as necessidades, os desejos, as reivindicações, ou as queixas de seus subordinados e dos membros do grupo. O líder é insensível e desagradável;
- e) **corrupta**: onde o líder mente, rouba ou trapaceia, colocando seus próprios interesses antes dos interesses organizacionais e públicos;
- f) **limitada**: sendo aquele que minimiza ou não considera a saúde e o bem-estar dos outros;
- g) **nociva**: onde o líder comete atrocidades, utilizando a dor (física, psicológica ou ambas) como um instrumento de poder.

Traços individuais

Outra hipótese para explicar essa cegueira organizacional diante dos sofrimentos, frequentemente, é associada a características individuais que impedem a sensibilização face aos sofrimentos dos outros e que às vezes seriam até a fonte desses sofrimentos. Hirigoyen (1998) nos propõe a tese do narcisismo perverso, onde o indivíduo obtém certo prazer ao infligir ou a observar os sofrimentos dos outros. Segundo Racamier (1986), o narcisismo perverso seria uma tendência ativa do sujeito a alimentar seu próprio narcisismo em detrimento ao do outro. Sua função seria dupla: assegurar sua própria imunidade em presença de conflitos e de se valorizar através de ataques ao eu do outro e retirando prazer das derrotas do outro. O perverso narcísico vê e trata o outro como um objeto, repulsando toda a identificação possível com o outro e assim nunca manifesta reconhecimento ou gratidão.

Outra característica frequentemente associada a essa letargia, face aos sofrimentos, é a psicopatia. Um comportamento antissocial

caracterizado pela agressividade, impulsividade e a uma falta de empatia, de remorsos e de humanidade nos seus comportamentos. Cleckley (1941) nos propõe uma lista de características dos psicopatas dentre as quais encontramos: possuir um charme superficial e uma grande inteligência; não ser digno de confiança, uma pessoa com a qual não se pode contar; ser hipócrita; não ter remorsos, nem vergonha; ser incapaz de aprender a partir de suas experiências; ser incapaz de introspecção e de responder adequadamente nas suas relações interpessoais; ser egocêntrico e incapaz de amar, dentre outras características.

Finalmente, outro conceito utilizado para descrever indivíduos insensíveis aos sofrimentos dos outros é o de alexitimia ou a incapacidade de expressar as emoções através de palavras. Segundo Corcos e Pirlot (2011), quatro dimensões clínicas estão associadas à alexitimia: a) a inabilidade para identificar e expressar verbalmente suas emoções e seus sentimentos; b) limitação da vida imaginária; c) pensamentos pragmáticos, se exprimindo de maneira muito descritiva e abordando, sobretudo, os aspectos triviais sem grandes elaborações; e 4) ter recurso à ação a fim de evitar os conflitos ou exprimir as emoções.

Essa pista de explicação da cegueira organizacional, face aos sofrimentos, nos causa um triplo desconforto. Primeiramente, em virtude do caráter individualizante dessa explicação que culpabiliza o indivíduo sem considerar, por exemplo, o contexto organizacional. Em seguida, se pensamos em termos históricos, como podemos compreender e justificar uma recrudescência desses tipos de personalidade nas organizações contemporâneas? Finalmente, como podemos compreender que os processos de recrutamento e seleção do pessoal sejam tão inaptos a reconhecer e impedir que esses tipos de personalidades integrem as organizações?

A negação

Nossa quarta hipótese para compreender a cegueira organizacional diante dos sofrimentos seria a utilização de um mecanismo de defesa: a negação. Em face de uma realidade organizacional repleta de sofrimentos, parafraseando Dejours (1987), essa atitude de desprezo pelos sofrimentos não pode ser tomada ao pé da letra. O desprezo, a inconsciência, essa cegueira organizacional, seriam apenas uma fachada que pode desmanchar-se e deixar emergir uma ansiedade imprevista e dramática. Duas características dessa fachada seriam: primeira, a pseudoinconsciência dos sofrimentos, resultante de um mecanismo de defesa importante: a negação; segunda, o caráter coletivo, pois esse sistema defensivo e partilhado por todos nas organizações, não somente os gestores e líderes, mas também pelos colegas de trabalho. “A eficácia simbólica da estratégia defensiva somente é assegurada pela participação de todos” (DEJOURS, 1987, p. 71). Ninguém gosta de ser lembrado do que tão penosamente procura não ver.

Acreditamos, assim, que as atitudes de negação e de desprezo pelo sofrimento constroem uma realidade organizacional repleta de sofrimentos onde vemos, sabemos e ao mesmo tempo não vemos e não sabemos, tal como nos mostra Tedlow (2012). A negação pode representar um fator de proteção aos gestores e líderes, mas sob um ponto de vista organizacional, não podemos esquecer, isso se traduz sempre por crises ou catástrofes. A negação se torna, assim, um grande obstáculo ao qual a gestão deve enfrentar (TEDLOW, 2012).

Tedlow (2012) apresenta oito pontos para enfrentar a negação; dentre esses pontos, quatro nos parecem importantes diante dos sofrimentos. Primeiro, é necessário reconhecer as questões difíceis e examiná-las para compreender o que se faz bem e o que não se faz bem. Por exemplo, quando comparamos os diferentes departamentos que compõem a organização existem aqueles que apresentam menores índices de sofrimentos, por exemplo, onde não existe assédio moral. Esse é um bom ponto de partida para compreender como a gestão

é feita nesses departamentos. Como o trabalho é organizado? E assim podemos pensar, adaptar, transpor ou utilizar como um ponto de partida a fim de melhorar outros departamentos onde os sofrimentos são mais presentes.

Em seguida, é necessário estar consciente da existência da negação, caso contrário não podemos vencê-la. Se os motoristas são conscientes da existência de ângulos mortos no retrovisor de um carro, podem tomar as medidas necessárias para evitá-los. Para os gestores e líderes a negação é equivalente, quanto mais estamos conscientes da negação, mais temos a possibilidade de não sucumbir a ela (TEDLOW, 2012).

Também é muito importante não matar o mensageiro, pois se a organização enfrenta críticas ou notícias ruins, rejeitar ou atacar a pessoa que critica, aumenta sobremaneira a vulnerabilidade ao problema ou a uma crise, nos explica Tedlow (2010), analisando diferentes exemplos históricos. Para se proteger sistematicamente contra a negação é necessário não só permitir, mas também incitar seus empregados, gestores e líderes ou as “Cassandras organizacionais”, a exercitar o pensamento crítico e apresentar pontos de vista contrários aos das soluções propostas. Nas organizações existe o mau hábito de procurar silenciar as vozes dissonantes, acusando-as de falta de lealdade para com a organização, disciplinando-as e muitas vezes demitindo-as.

O cinismo

Nossa quinta hipótese visando explicar essa cegueira organizacional diante dos sofrimentos é o desenvolvimento de um cinismo nas organizações contemporâneas. O cinismo é uma atitude negativa intrinsecamente associada à despersonalização e caracterizada pela desconfiança, pelo menosprezo para com o outro ou contra seus valores e argumentos. O cinismo também pode ser visto como sendo uma atitude de desapego, de distanciamento dos valores organizacionais.

Kunda (1992) analisa o cinismo como uma forma de distanciamento cognitivo que se exprime através de proposições que ridicularizam e insinuem que a vida real é diferente do que diz a filosofia de gestão ou da retórica da cultura organizacional.

Casey (1995) propõe o cinismo como uma estratégia de resistência que protege o indivíduo contra o comprometimento organizacional e sua invasão na esfera privada das escolhas individuais e da autodeterminação, o que permitiria a ilusão de certa distância que regula sua relação com a organização. A partir de Kunda (1992) e Casey (1995) podemos considerar o cinismo como sendo uma estratégia utilizada pelos gestores e líderes para se proteger não somente contra o controle organizacional, mas também contra os sofrimentos que vivem, testemunham e/ou infligem.

Fleming e Spicer (2003) analisam o cinismo como sendo atitudes, gestos de distanciamento dos valores organizacionais que paradoxalmente vão reforçar o comprometimento organizacional do indivíduo, reproduzindo as práticas cotidianas, muitas vezes, produtoras de sofrimentos. Dessa maneira, o cinismo, visto como uma forma de se desidentificar, é uma estratégia de resistência contraproducente, pois impede a construção e a utilização de formas mais eficazes de resistência, de prevenção ou de eliminação dos sofrimentos. Além disso, mantém e reforça as relações de poder na organização. O indivíduo cínico é consciente dos efeitos de sua (in)ação, mas age como se não soubesse (KARFAKIS e KOKKINIDIS, 2011).

Sloterdij (1987) define o cinismo como sendo uma “falsa consciência ilustrada” e afirma que um cinismo difuso invadiu inúmeras organizações onde certa amargura chique dá o tom para as suas atividades. Nos cínicos, o aparato psíquico se tornou suficientemente elástico para incorporar todas as atividades duvidosas como um fator de sobrevivência. O indivíduo cínico sabe o que está fazendo, mas faz porque é forçado pelas circunstâncias, “isso deve ser feito, se eu não fizer, outros farão”, e talvez ainda façam de

uma maneira com mais sofrimentos. “Nesse novo cinismo integrado tem-se o sentimento de ser uma vítima e de estar fazendo sacrifícios” (SLOTERDITJ, 1987, p. 5).

Finalmente, o cinismo também pode ser compreendido como uma consequência de um esgotamento profissional (*burnout*), a despersonalização. De acordo com Maslach e Leiter (1997), o cinismo pode aparecer quando existe uma incongruência entre os valores pessoais, os valores éticos e as demandas feitas pela organização. O cinismo seria a dimensão oposta ao engajamento organizacional. Sendo assim, o desengajamento não é só com relação ao trabalho, mas também com relação às pessoas com as quais trabalhamos.

Há uma desumanização com relação aos outros, pois a despersonalização comporta o desenvolvimento de atitudes impessoais, indiferentes, cínicas, com relação às pessoas que o administrador ou o líder seja responsável. Ao não se sentir mais interessado pelo trabalho, ele/ela constrói uma barreira isolando seus subordinados e “a despersonalização pode se manifestar de maneiras ainda mais duras através de atitudes e comportamentos de rejeição, de estigmatização e de maus tratos” (TRUCHOT, 2004, p. 13).

Indiferença

Nossa sexta hipótese: diante dos sofrimentos de seus subordinados, os gestores e líderes podem simplesmente ser indiferentes. A indiferença é:

Uma atitude, um comportamento impassível, imperturbável, desinteressado, desdenhoso, de desprezo, mas também egoísta, incrédulo, cético, [...] (que) diante do que poderia nos afetar, nos perturbar, só uma posição possível, uma só palavra de ordem: o distanciamento. (LAUFER, 2001, p. 10)

Não mais sentir, nem ver, nem pensar, nem falar ou falar sem engajamento. A questão da indiferença nos coloca diante da alteridade, da nossa relação com o outro.

Ficar indiferente diante dos sofrimentos engendra mais sofrimentos... Assim, como podemos ficar indiferentes diante dos sofrimentos em nossas organizações? Essa questão, de uma escolha de ser ou de enfrentar os sofrimentos, é uma questão moral.

A moral se refere, acima de tudo, ao compromisso com o outro ao longo do tempo. Para Bauman (2011, p. 20), “a moral é a questão humana fundamental porque somos sempre e inevitavelmente confrontados em nossas vidas com outras pessoas”. Na gestão, somos confrontados sempre com o humano. As decisões tomadas por gestores e líderes sempre têm um impacto na vida das pessoas dentro e fora das organizações. A gestão não precisa desumanizar o outro, mesmo em contextos social, econômico ou organizacional difíceis. Para ser uma gestão moral, não se deve e nem se pode desumanizar o outro. Parafraseando Bauman, podemos dizer que a gestão só tem sentido na medida em que ela possa ajudar a humanidade na vida, onde a dignidade humana seja respeitada. São as escolhas humanas da gestão que fazem toda a diferença entre vidas humanas ou desumanas.

A gestão imoral despreza as trabalhadoras e os trabalhadores: seja através do não reconhecimento dos sofrimentos, seja através da banalização, da indiferença diante desses sofrimentos, ou ainda quando fecha os olhos e “muda de canal” para evitar as medidas de intervenção e prevenção dos sofrimentos na organização. A gestão é imoral quando insiste em implementar uma organização de trabalho e modelos de gestão centrados somente em aspectos quantitativos e estatísticas que buscam eliminar as (inter) subjetividades do trabalho, tentando muitas vezes medir o que é imensurável. O resultado de uma gestão imoral é o desprezo, a desconsideração e o não reconhecimento dos sofrimentos nas organizações. Há uma desumanização e, como nos adverte Janina Bauman:

A coisa mais cruel da crueldade é que ela desumaniza suas vítimas antes de destruí-las [...] o esforço mais árduo é permanecer humano em condições desumanas. (2011, p. 20)

Esse não reconhecimento da humanidade do outro é uma forma de violência e fonte de sofrimentos.

A desumanização, os sofrimentos são visíveis e mensuráveis, mas como a organização do trabalho, os modelos de gestão permanecem invisíveis e bem escondidos por um discurso ideológico que vende a luta contra o desperdício, pela flexibilidade, pela eficiência, a saída mais fácil sempre é a individualização do problema.

Acreditamos que não se trata, na grande maioria das vezes, de uma questão individual (por exemplo, um tipo de personalidade), mas especialmente uma combinação de todas as hipóteses que apresentamos aqui, um reflexo de escolhas de modelos de gestão, de organizações do trabalho que valorizam certas atitudes e comportamentos. Por exemplo, nessa “guerra econômica” se faz necessário ser duro, não demonstrar empatia, ser pragmático etc. Assim, para ser contratado, valorizado, promovido é necessário se comportar como um perverso narcísico, um psicopata. Certamente, isso incluirá certo custo emocional, perda do sentido do trabalho, falta de coerência entre valores pessoais e organizacionais, certo nível de estresse e de problemas de saúde mental para quem age dessa maneira.

Acreditamos que, tanto os gestores como os líderes, deveriam se sentir interpelados e refletir sobre qual é o sentido e o que significa uma realidade organizacional repleta de sofrimentos. Como essa realidade influencia nossa capacidade de assimilar, tomar decisões, de intervir e de prevenir os sofrimentos nas organizações contemporâneas. Torna-se importante examinar, criticar e questionar as banalizações, as negações, as racionalizações, os “evitamentos” fornecidos como justificativas a essa cegueira organizacional face aos sofrimentos. Como no romance de Saramago, devemos nos questionar sobre “por que foi que cegamos”,

para que talvez, um dia, cheguemos a conhecer a razão. Senão, corremos o risco de continuarmos a estar “cegos que veem, cegos que, vendo, não veem”.