

Como administrar as complexidades de 2015?

Sébastien Charles – XIV^e Fórum Internacional de Administração – 18 de maio de 2015.

Antes de iniciar, gostaria de saudar aos organizadores do XIV^e Fórum Internacional de Administração pelo convite e, especialmente, ao Luiz Augusto Costa Leite, Leonardo Fuerth, Tania Maurity e Wagner Siqueira, realçar, principalmente, sua coragem - se não sua inconseqüência – quando pediram a um filósofo para abrir este Fórum. Com efeito, o que poderia ser mais estranho ao mundo da administração do que a filosofia, disciplina conhecida por sua abstração, quando esperamos dos gerentes e administradores, um sentido forte do concreto e das responsabilidades. É bem verdade que as caricaturas que habitualmente fazem dos filósofos não estão desprovidas de um fundo de verdade, e que sua expertise se relaciona mais ao mundo das ideias do que sobre a realidade em si. Quando me fora solicitado de tratar sobre as complexidades da sociedade atual, temática eminentemente concreta, me perguntei se os organizadores deste evento tinham realmente ciência do que estavam fazendo quando confiaram esta tarefa a um filósofo...

A fim de tranquilizá-los de imediato e justificar o porquê de minha presença aqui hoje, gostaria de mitigar este retrato pouco lisonjeiro do filósofo, e lhes dizer como encaro, do meu ponto de vista, a prática da filosofia, e como acredito que ela possa vir a responder a preocupações concretas. Se é verdade que as reflexões filosóficas tratam efetivamente sobre generalidades e abstrações, que a filosofia é, como dizia Deleuze, uma atividade intelectual visando a produção de conceitos, não é menos verdade que esses conceitos têm por finalidade explicar o real. Quando Platão evocava as ideias para fazer o cotejo com o mundo dos sentidos, quando Epicuro lhe opunha seus átomos, quando Nietzsche falava, quanto a ele, sobre vontade de potência, ou ainda, quando

Marx evocava a luta de classes, todos pretendiam tratar do mundo como ele é, ou, ao menos, do mundo como eles o concebiam, se servindo destes conceitos para descrevê-lo.

O problema, muitas vezes, é que o filósofo tende a torcer a realidade para enquadrá-la no conceito que deveria explicá-la, ele não se distancia de sua teoria que deveria, supostamente, explicar a verdade última sobre as coisas, e se afasta assim do real que pretendia, contudo, definir, porque o real, por sua natureza, excede, no fundo, qualquer definição filosófica. Enfim, o erro habitual do filósofo, não é de ser abstrato, é de acreditar que a abstração basta e que ela pode explicar tudo, e é isso que o torna ridículo. Se os conceitos são úteis, também devemos ter cautela, o que, geralmente, os filósofos não têm, mas eles não são os únicos, como vocês bem sabem, pois no mundo da Administração e do Management gostamos também de conceitos, e acreditamos, muitas vezes, que eles bastam por si só a orientar a ação dos gestores, como se, mais uma vez, a magia dos conceitos pudesse operar milagrosamente sozinha, e criar por si só bons hábitos de gestão.

Voltando aos filósofos, não esqueçamos que existem, no bojo da tradição filosófica, alguns pensadores que escolheram recriar conceitos os atribuindo um mero status operativo com vistas a melhor pensar o real, sem querer totalmente o explicar ou o justificar. É por este caminho que o meu trabalho se envereda, e que o conceito que desenvolvi esses últimos anos com o Gilles Lipovetsky, o de hipermodernidade, deve ser compreendido. É, inclusive, este conceito que me permitirá responder em parte à questão que me fora proposta pelos organizadores do Fórum quando me perguntaram como deveriam ser administradas as complexidades de 2015 e qual visão geral poderíamos ter hoje sobre as nossas sociedades. Parece-me, com efeito, que o conceito de hipermodernidade é capaz de nos trazer reflexões sobre os desafios que deveremos

enfrentar com vistas a melhor os compreender, desafios estes que parecem ter se complexificados durante os quinze primeiros anos deste novo século, que apenas começou.

Mas o que significa este estranho e um tanto grandiloquente conceito de hipermodernidade? Como o prefixo hiper deixa a entender, a hipermodernidade caracteriza-se hoje como uma exacerbação, um repentino entusiasmo por modernidade. Nesta linha, para entendermos plenamente o seu significado, bastaria apenas definir a modernidade e a considerar sob o enfoque do excesso e da desmedida. No entanto, a definição de modernidade não é evidente e, geralmente, é qualificado de moderno o que é contemporâneo. Em suma, todos nós seríamos modernos, tendo em vista que a modernidade representa o que é feito aqui e agora, e não hipermodernos. Como vocês podem imaginar, as coisas não são assim tão simples. Por um lado, para os teóricos das ideias, a modernidade tem um sentido preciso e refere-se a um momento específico da história, os idos dos séculos XVII e XVIII, quando tomam lugar na Europa processos inéditos de gestão da ordem coletiva. Por outro lado, as adversidades, há pouco conhecidas por nossas sociedades, tendem a nos fazer repensar o conceito de modernidade sob a categoria do hiper. Para resumir em breve palavras esses dois pontos, irei limitar-me a evocar os quatro elementos constitutivos da modernidade, antes de lhes mostrar como esses elementos entraram, doravante, numa lógica de desmedida que dá todo o seu sentido ao conceito de hipermodernidade.

O primeiro elemento diz respeito à libertação e valorização do indivíduo dentro do paradigma jurídico desenvolvido no século XVII, principalmente através do contrato social elaborado por Hobbes, Locke e Rousseau. Esse modelo jurídico corresponde à invenção teórica dos Direitos do Homem que encontrarão, aos poucos e ao longo dos séculos, eficácia prática. Não nos esqueçamos que antes da era moderna, os Direitos

divino e consuetudinário predominavam, e a ideia de que um ser humano podia ser titular de direitos por natureza e que era, portanto, titular de direitos naturais, era simplesmente inconcebível. Os homens não nasciam livres e iguais em direito, como preveem nossas Constituições atuais, mas nasciam submissos a uma ordem atemporal que não haviam escolhido e que os destinavam a um lugar específico dentro de uma sociedade hierarquizada. A modernidade é, portanto, a ruptura com uma ordem social intangível e se reverte em benefício de um projeto político autônomo no qual os direitos individuais são fundamento último.

O segundo elemento característico da modernidade decorre do primeiro. Se os homens nascem livres e iguais em direito, portanto, o sistema político mais adequado a este estado de coisa é, evidentemente, a democracia, como bem o demonstrou Rousseau. Deveras, a democracia aparece como o único sistema político viável que permite combinar liberdade individual, igualdade e segurança coletiva, sistema político que, com vistas a respeitar a liberdade de cada, e principalmente as crenças individuais, só pode visar a fomentar a neutralidade do político em matéria religiosa. De novo aqui, a ruptura com a velha ordem é nítida, uma vez que o Antigo Regime foi concebido como uma estrutura piramidal que encontrava sua tradução lógica, no plano político, no sistema monárquico e, no plano espiritual, no reconhecimento de uma única religião que não admitia exceções. A modernidade é, em consequência, a ruptura com toda forma de poder absoluto e unilateral em benefício de uma sociedade aberta feita de debates e de busca por consensos.

O terceiro elemento se inscreve na mesma lógica de libertação dos indivíduos relativamente às antigas formas de Poder, uma vez que é posta em prática a liberdade individual em termo de espírito de empreendedorismo, e porque permite, através da mediação da propriedade privada, a emergência de uma sociedade civil contra o Estado.

No fundo, no plano socioeconômico, a modernidade é o momento em que a promoção do mercado se afirma como um sistema econômico regulador mais eficiente. Assim como para os dois primeiros elementos, a mudança aqui é brutal em relação às sociedades pré-modernas em que a economia era pouco valorizada, o mercado sendo concebido como um mal necessário, e a acumulação de riquezas como um vício dentro de sociedades em que a pobreza e a simplicidade eram tidas como virtudes.

O último elemento característico da modernidade é o desenvolvimento de uma nova concepção científica fundada na experiência e no método hipotético-dedutivo, que tem por finalidade, através da inovação técnica e do progresso científico, o fim do trabalho exaustivo, o aumento da expectativa de vida e o desaparecimento das epidemias mortais. A ruptura com o mundo pré-moderno é, novamente, radical, posto que as sociedades tradicionais tendem a se definir em relação ao passado, repetindo costumes que haviam herdado, e não em relação ao futuro, a ideia do progresso lhes sendo, em grande parte, estranha. O mundo moderno é, portanto, um mundo estruturado pela tecnociência e faz da inovação um poderoso motor de mudança.

Como vocês podem perceber, a entrada na modernidade, que é, na escala da humanidade, eminentemente recente, significa um radical tumulto da maneira de ser no mundo, mundo este do qual somos todos herdeiros. De fato, os quatro elementos que acabo de nomear formam sempre o horizonte inultrapassável das nossas sociedades. Se nós não os concebemos com o mesmo candor e genuinidade que os homens da primeira modernidade, que pensavam, inclusive, que a aliança entre o reconhecimento dos direitos naturais, a democracia, a ciência e o mercado iriam resolver em parte todos os nossos problemas, é verdade que também não vislumbramos futuro possível fora do modelo da modernidade. Isso não impede que emitamos críticas relativas à dinâmica dos direitos individuais que tendem a reforçar o individualismo, ou contra a democracia

atual, que carece por vezes de transparência ou que nos desaponta pela mediocridade do pessoal político que a deveriam representar, ou referente ao modo de funcionar do mercado e das injustiças que permite ou fomenta, ou ainda contra o universo tecnocientífico, que levanta uma série de preocupações quanto aos desenvolvimentos que ele carrega. No entanto, nenhum modelo alternativo no plano jurídico ou político nos parece credível para substituir a democracia e os direitos humanos que ela garante, e em vez de querer aboli-la, nós queremos, antes de tudo, a reformar e a tornar compatível com nossas aspirações atuais em prol de uma melhor representação política e de uma maior justiça social. Da mesma forma, nenhuma outra opção que a do mercado nos parece viável a regular as trocas econômicas, apenas as limitações de ordem política, ética e jurídica e uma melhor redistribuição social nos parecem necessárias. Por fim, ninguém verdadeiramente questiona a legitimidade das pesquisas e descobertas científicas, apenas nos parece importante seu devido enquadramento ético e a definição do impacto que elas possam ter no meio ambiente.

Mas será simplesmente porque não temos a mesma ingenuidade dos nos antepassados em relação à modernidade que não teríamos nos tornado hipermodernos? Acredito que não. Pelo contrário, penso que assistimos atualmente a um boom dos princípios constitutivos da modernidade, de onde surge o conceito de hipermodernidade para pensar a forma que tomou a modernidade hodierna. Nosso presente hipermoderno se apresenta, portanto, como uma modernidade em que os elementos fundamentais que a constituem entraram num regime de excesso e de desmedida, e que cada um tem o sentimento de uma fuga para a frente sem nada poder fazer para limitá-la. O que isso significa? Isso significa simplesmente que o modelo hipermoderno tende a valorizar incessantemente o individualismo, que ele aumenta a influência das tecnociências sobre as nossas vidas, que ele exacerba a lógica do mercado em todos os seus aspectos e que

ele exorta os limites do modelo democrático. Essa fuga para a frente do modelo moderno explica, a meu ver, o surgimento recente de uma série de conceitos que deveriam supostamente designar nosso presente – metamodernidade, ultramodernidade, sobremodernidade, segunda modernidade, modernidade líquida, hipermodernidade – e que têm todos em comum o fato de evocar um radicalismo dos fenômenos modernos. Se todos testemunham de uma mesma intuição, o termo hipermodernidade ainda me parece o mais adequado na medida em que o superlativo “hiper” se coaduna melhor a essa ideia de radicalização da modernidade, como evidencia seu uso sob diversas formas: hiperatividade, hiperinflação, hiperligação, hiper-realismo, hipertexto, hiperpotência, hipersensibilidade, hipersexualização, hiperterrorismo, hipervigilância, etc.

Nesta perspectiva, a hipermodernidade é uma modernidade radical caracterizada pela exacerbação e a intensificação da lógica moderna dentro da qual os direitos humanos e a democracia se tornaram valores incontornáveis, o que explica uma demanda constantemente renovada por política participativa e uma explosão das reivindicações em termos de direitos, uma globalização do mercado e uma extensão máxima que invade não apenas os lugares mais atrasados de nosso planeta, como também as esferas de nossa existência, uma excrescência vertiginosa das pesquisas e descobertas científicas, com as consequências éticas que ensejam, principalmente em matéria de biotecnologia, em que a noção de humanidade é questionada através de possíveis clonagens dos seres humanos. A primeira modernidade teve a vantagem de proporcionar uma finalidade positiva aos seus próprios excessos e de apresentar um futuro glorioso vangloriando uma humanidade reconciliada com ela mesma, uma desaparecimento das desigualdades e da exploração, uma cooperação internacional e uma concórdia universal. Por outro lado, a hipermodernidade se apresenta como uma modernidade desprovida de qualquer outra finalidade que a do aprofundamento de sua

própria lógica, funcionando a todo vapor sem, no entanto, poder justificar seu próprio desenvolvimento, nem parecendo conseguir se autolimitar.

A primeira modernidade ainda era limitada por concepções tradicionais que conferiam ao Estado um papel de planejador e de administrador da vida econômica, que valorizavam a nação e o sacrifício individual em prol do bem-estar coletivo, que deixavam à Igreja um papel essencial no controle das consciências e na organização da vida social e que legitimavam a imemorial divisão dos gêneros e a submissão do feminino ao masculino. Não somente essas antigas concepções já não dominam mais, como também seu próprio significado faz defeito. Contra elas, a sociedade hipermoderna se construiu em torno de uma sociedade civil fazendo frente às prerrogativas do Estado, onde a ideia de Nação foi contundente, onde a religião parece conservar um papel mais folclórico do que realmente estruturante, e onde o reconhecimento da igualdade dos gêneros é, definitivamente, um valor compartilhado. Enquanto a primeira modernidade se encontrava limitada pelas antigas formas de socialização e de poder, pelos valores tradicionais de autoridade e de respeito hierárquico, pela atribuição de lugares precisos no recinto familiar, nas instituições públicas ou privadas, a hipermodernidade, por sua vez, não encontra mais forças suficientemente potentes para escapar à fuga para a frente que a caracteriza. Deve-se incessantemente inovar, se transformar, se reformar, fomentar a mobilidade e a flexibilização, como se nenhuma alternativa a este culto da transformação permanente fosse possível.

É neste contexto que a questão posta da administração das complexidades hodiernas especialmente se coloca, porquanto como administrar as sociedades complexas que aparecem em fatos incontroláveis, tomados pela lógica do “sempre mais” ou do “sempre melhor”, e que só pode causar crises sobre crises. Crises

econômicas, claro, que se explicam pela hiperatividade financeira e bolsista e a vontade dos atores econômicos de querer sempre mais e de inventar produtos financeiros para alcançar tal objetivo; crises ecológicas devidas à hiperconsumação, à globalização e ao desenvolvimento desenfreado das megalópoles tentaculares; crises sociais, explicáveis em parte pela lógica do hiperindividualismo que multiplica as condutas de risco e pelo desaparecimento das referências tradicionais; crises tecnocientíficas, com o aumento da cibercriminiladidade e do desenvolvimento descontrolado da tecnociência; crises geopolíticas, com a ascensão em potência de conflitos políticos e religiosos e da propagação do terrorismo em escala internacional; crises gerenciais, quando os modelos propostos têm uma expectativa de vida efêmera e quando as organizações são tomadas pela ideia de inovação permanente que destrói toda a estabilidade interna.

Por mais que a crise represente um aspecto do mundo hipermoderno, devido às tensões que carrega, não devemos nos ater a esta leitura tanto caricatural como apocalíptica de nossas sociedades hipermodernas. As crises pelas quais perpassam são um efeito superficial que nos remete, em verdade, a uma concepção mais complexa da hipermodernidade, que não pode ser apenas caracterizada pela lógica da desmedida. Por mais que possamos constatar que os comportamentos disfuncionais tendem a se multiplicar, que a lógica do excesso caracteriza bem as nossas sociedades hipermodernas, ela não é o único elemento explicativo da Idade Hipermoderna. Com efeito, dada a profusão dos comportamentos excessivos, dada as lógicas de curto prazo, dada a libertação de nossos desejos e prazeres que permite uma sociedade aparentemente sem obrigações nem sanções, outra lógica toma espaço, menos aparente, mas igualmente real, feita de moderação e de prudência e de preocupação com perspectivas de longo prazo, principalmente no campo do meio ambiente. De fato, no momento mesmo em que triunfa a lógica empreendedora de curto prazo, impõe-se a

ideia de desenvolvimento sustentável e de legado global que devemos transmitir às gerações futuras, contradição que só poderá ser dirimida se conseguirmos reconciliar as dinâmicas econômicas e ecológicas, o que parece indicar que nossas sociedades hipermodernas dispõem em si de recursos permitindo, se não de parar, ao menos de frear parte da desmedida que as caracteriza em grande parte.

Um dos freios não negligenciável da dinâmica do excesso hipermoderno é esse excesso em si mesmo e as inquietações que suscita. O reino da desmedida existe de fato, mas é contrabalançado pelo aumento da ansiedade característica de nosso presente, de um presente que estimula simultaneamente os prazeres (o hedonismo, a consumação, a festa) e as inquietações. O paradoxo é devido ao fato que o aumento dos lazeres é acompanhado de uma dificuldade cada vez mais real de se viver, que a prosperidade material se junta a uma pobreza relacional. Os tempos hipermodernos implicam que cada indivíduo, entregue à sua própria liberdade, está submetido a injunções paradoxais que opõem a um só tempo as exigências do hedonismo e as da responsabilização, tendo como consequência uma espécie de sociedade esquizofrênica, presa entre a cultura do excesso, do “sempre mais”, da multiplicação de experiências, e um louvor à moderação, à simplicidade, ao cuidado de si e de sua saúde.

Para tornar mais concretos esses paradoxos hipermodernos que remetem a essas exigências contraditórias que são a performance e a moderação, a superação de si e a prudência, usarei três exemplos que permitirão de adequadamente os destacar: o corpo, a sexualidade e o trabalho. No que concerne o corpo, preciso realmente relembrar o quanto, no Rio de Janeiro, as exigências de performance são importantes, que recomendam a todos de tomar cuidado com o seu corpo, de mantê-lo, de musculá-lo, chegando até a modificá-lo se não corresponder aos padrões sociais em vigor. Como negar essa vontade de nossos contemporâneos, e em particular das mulheres, de buscar

o ideal de magreza e da juventude, dissimulando os sinais da idade ou as imperfeições do corpo, e a importância que tomaram hoje as dietas, os cosméticos ou ainda a cirurgia plástica? A isso, acrescenta-se a obsessão pela saúde física e mental e a vontade de estar sempre em forma, o que se traduz pelo uso de suplementos nutricionais e de produtos dopantes. Essa preocupação de autocontrole total é uma faceta da relação com o corpo contemporâneo, mas há outra, igualmente característica de nossa hipermodernidade, que se traduz, em sentido oposto, pela exacerbação do bem-estar, do deixa-estar, do prazer corporal, onde não se trata mais de corrigir o corpo ou de apagá-lo, mas de assumi-lo como é, de sentir intensamente os prazeres que é capaz de proporcionar, de manter com ele um relacionamento autêntico. Uma variedade de fatos que mostra bem como o ideal da perfeição é fortemente limitado pela lógica do bem-estar, a preocupação de desfrutar de experiências outras que a de performance, fundada numa forma de estetização da existência que prefere o *melhor* ao *mais*.

Essa tensão entre a performance e o bem-estar corporal encontra-se no plano da atividade física. Com efeito, o culto da performance no que diz respeito ao corpo é particularmente bem ilustrado no desporto, onde devemos sempre nos superar para ganhar e onde o importante é quebrar, um por um, os últimos recordes estabelecidos. O modelo desportivo que nos é proposto é assim feito de proezas a realizar, de desafios extremos a vencer e de superação permanente de si. O reverso da moeda desse culto da excelência desportiva é, claro, a explosão do fenômeno da dopagem, não só entre profissionais, como também entre amadores. Sem mencionar os efeitos deletérios desse culto da performance sobre a saúde física e psicológica dos indivíduos que a ele aderem. No entanto, essa valorização do corpo mediante recurso à atividade física remete também a outro fenômeno, que nada tem a ver com a lógica da performance, que é o da estetização da existência. Neste contexto, o esporte não aparece mais sob o ângulo da

competição, mas sob o do prazer em praticar uma atividade convival, a aproveitar do seu tempo livre, a descobrir novas disciplinas esportivas. Melhor, o esporte é visto como a melhor forma, não de ultrapassar os limites de seu corpo, mas de mantê-lo em forma e de ficar saudável. Multiplicando simultaneamente as exigências da performance e do bem-estar, propondo aos indivíduos tanto de se superar como de se moderar, nossas sociedades hipermodernas são, de fato, a fonte das tensões e dos paradoxos que tornam difícil sua compreensão e, evidentemente, a gestão.

Os mesmos paradoxos podem ser igualmente encontrados na sexualidade. Aqui também, as injunções do modelo de performance são numerosas: ditadura do orgasmo, que deve ser alcançado a qualquer custo, extensão do tamanho do pênis para aumentar as performances sexuais, calibragem das mensurações femininas para responder a uma visão padronizada do corpo, uso do Viagra para ser eficiente a qualquer idade, necessidade de descobrir tudo e de experimentar tudo dentro de um mercado erótico que introduz constantemente novos produtos, explosão da pornografia na internet, etc. São diversos os elementos que apresentam a hipersexualização contemporânea sob o aspecto do excesso, em que a norma principal seria a performance. Neste quadro analítico, a performance sexual se torna, de feito, uma sujeição da qual não podemos escapar, e a incapacidade de alcançá-la, um drama individual. Mas quem aqui vê que trata-se apenas de uma faceta da sexualidade hipermoderna? Existem outras ideias que as da performance, igualmente potentes, como o da qualidade de vida, da autenticidade das relações interpessoais, da busca de um amor duradouro e compartilhado, da força dos sentimentos, que constituem exemplos significativos de entraves para a hipersexualização contemporânea. Se o culto à beleza ainda existe em matéria de sexualidade, ele é amplamente marginalizado pela busca do bem-estar afetivo e

relacional, que, entretanto, não proíbe o prazer sexual e o erotismo, vivenciados fora da esfera da performance.

Aqui ainda, devemos compreender que a sociedade hipermoderna não é em nada uniforme, e que ela é permeada por diversas lógicas, que podem ser conciliáveis ou autonômicas. Todavia, essas lógicas não são apenas sociais, também são internalizadas pelos indivíduos, o que explica em parte a fragilização das personalidades, físgadas entre recomendações e ideais divergentes. Diante do desaparecimento das antigas normas sociais e da autonomização progressiva dos indivíduos em relação às tradicionais formas coletivas que representavam a família, a escola, a religião, as classes sociais, os partidos políticos, convém constatar que nossos contemporâneos adquiriram uma independência real em relação aos laços sociais costumeiros, mas que se traduz, em compensação, por um desnortamento e um sentimento de desorientação generalizado que produz uma dificuldade de viver inegável e compartilhada. Como si o bem-estar coletivo de massa proporcionado pela civilização dos lazeres e pela abundância dos bens materiais, que deveriam supostamente trazer felicidade a todos, resultou, em verdade, no plano individual, na infelicidade de cada um de nós. Como se a multiplicação dos prazeres propostos pela nossa sociedade de hiperconsumação produzia, em contrapartida, indivíduos entediados e desapontados com o que lhes é oferecido. Mas poderia isso ser diferente quando existe um abismo entre o que é oferecido e disponível e o que é vivenciado ou possuído, e quando os remédios tradicionais que deveriam preenchê-lo não funcionam mais ou funcionam mal? Daí as frustrações e as decepções que nutrem o clima atual.

E o trabalho nisso tudo, vocês me perguntarão? O que advém do valor do trabalho e de sua gestão no bojo das organizações que são as suas? E como motivar no trabalho quando a dimensão dos prazeres e dos lazeres aumenta paralelamente às

decepções e às frustrações de empregados cada vez mais exigentes e cada vez menos fiéis às organizações a que pertencem? Pois, não nos ludibriemos neste ponto, o processo de hiperindividualização é igualmente perceptível no mundo dos negócios e contribui a minar o evangelho do trabalho fordista em benefício dos lazes e do bem-estar, tendo por consequência que o verdadeiro investimento da grande maioria de trabalhadores não se faz mais no recinto da vida profissional, mas no âmbito da vida privada e do tempo pessoal.

Vocês poderiam me responder que o mundo do trabalho atual, que se distanciou do modelo de empreendedorismo tradicional, disciplinar e hierárquico, em benefício de um novo modo de regulação organizacional, mais moldável e mais flexível, em que o poder é mais difuso e mais disperso no âmago da empresa, tem tentado responder em parte às suas novas exigências individuais. Neste ponto, vocês têm razão, e é evidentemente mais prazeroso trabalhar hoje para a Google do que para a Ford no século passado. Entretanto, ainda assim, a Google constitui a exceção e não a regra, e os desafios do mundo do trabalho hodierno devem ser buscados noutros lugares, principalmente no âmbito da concorrência e da competição devida à globalização dos mercados, da eficiência e da otimização dos processos de produção e de gestão, das normas tecnicistas e do desempenho organizacional, que tornam o ambiente profissional um lugar estranho aos prazeres. Daí decorrem a decepção de nossos contemporâneos ao mundo de trabalho tal como existe e as inúmeras críticas contra ele, que denunciam confusamente a falta de reconhecimento por parte dos empregadores e dos clientes, o estresse provocado por condições de trabalho sempre mais rigorosas justificadas pela eficiência dos modos de produção e pela otimização dos recursos, o caráter rotineiro das tarefas propostas, a desvalorização dos diplomas, a falta de realização pessoal no âmbito da empresa, a dificuldade de se projetar no futuro das

organizações em constante transformação, etc. Difícil, depois disso, culpar aos assalariados a falta de investimento na sua organização, atitude contrária seria um tanto quanto surpreendente.

A administração tentou, obviamente, parar este desencantamento, principalmente pelo fomento de novos modos de gestão, como o método *lean*, e pelo reconhecimento da importância da satisfação no trabalho e da necessária valorização do potencial e das competências de cada. Porém, insistindo na autonomização, na responsabilização, no desempenho e na criatividade dos indivíduos, pedindo-lhes para definir-se objetivos sem necessariamente dar-lhes os meios para atingi-los, ou sugerindo-lhes de ir sempre além dos objetivos por eles definidos para contribuir no sucesso da empresa, o novo modelo gerencial só podia dar errado. Como se surpreender com a multiplicação das férias por exaustão profissional, dos burn out ou das depressões, quando sabemos que é impossível para um indivíduo ser sempre eficiente e à altura dos ideais que ele mesmo definiu e que se culpa por não conseguir alcançar? E não seria ilusão acreditar que os empregados não estão cientes de que os novos métodos gerenciais levados a efeito para o bem da organização produzem, em verdade, mais insegurança e pressões em termos de ritmo de trabalho? E como pensar seriamente que esse modelo de performance e de eficiência possa ser unanimemente compartilhado, quando todos nós sabemos pertinentemente que é o tempo fora do trabalho que parece ser o mais satisfatório à maioria dos empregados, e que é este mesmo que é valorizado pela sociedade dos lazes. Isso não quer significar que o trabalho não importe – ele permanece, com efeito, um importante vetor de significado na vida dos indivíduos, pois dota-lhes de um status social, permitindo-lhes desfrutar dos benefícios da sociedade de consumo, evitando a marginalização que o desemprego causa -, mas isso simplesmente significa que a importância do trabalho decresce dadas as expectativas

geradas pela sociedade de consumo em massa. E se os empregados se mostram, apesar de tudo, bastante satisfeitos com o seu trabalho, é muitas vezes mais pelas condições relacionais e afetivas que ele proporciona e pelo reconhecimento que oferece, do que pelo trabalho em si mesmo, introduzindo, portanto, no domínio profissional, as mesmas expectativas de bem-estar e de realização de si que aquelas procuradas no domínio privado.

Logo, neste contexto em que as relações de trabalho são tomadas pela lógica hipermoderna, como administrar uma organização? Como motivar empregados quando a preocupação com o prazer supera a necessidade do trabalho? Falo em necessidade do trabalho, pois não devemos confundir as coisas. Se podemos, efetivamente, encontrar prazer em trabalhar, é principalmente porque o trabalho proporciona um status social e estimulantes contatos profissionais, resta que a grande maioria dos empregados de uma administração, pública ou privada, está lá apenas para ganhar a vida e gastar seu salário para responder às suas vontades e necessidades de ordem privada. O melhor exemplo que podemos citar para enfatizar essa evidência é que a maior parte deles, se ganhasse amanhã na loteria, pediria de imediato demissão. E quem poderia realmente culpá-los? Trabalhar não é, portanto, antes de tudo um prazer, mas uma obrigação, como bem retrata a etimologia latina do termo, *trepalium*, que designava na Idade Média um instrumento de tortura. Em suma, nós só trabalhamos por necessidade, daí a dificuldade, como administrador, em fazer os outros trabalharem, e se possível, motivando-os para que a organização possa alcançar seus objetivos, especialmente dentro da civilização dos lazes que é a nossa, essa sociedade de hiperconsumação que multiplica as oportunidades de ter prazer e que tende a fazer com que os mais jovens se esqueçam do significado do trabalho.

Dáí o paradoxo: como dar um sentido ao trabalho quando os funcionários pensam que o sentido verdadeiro de sua existência deve ser pensado fora do trabalho? Como os motivar quando o trabalho se apresenta como uma forma de castigo ou de punição e que as férias ou a aposentadoria se apresentam como os momentos mais prazerosos da vida? E como dizer que estão inteiramente errados? Pensar constantemente no trabalho, viver apenas pelo trabalho, não seria ter uma relação patológica com o seu trabalho? Ademais, quem realmente estaria disposto a trabalhar voluntariamente, sem nada receber em troca? Todo trabalho não merece um salário em contrapartida do investimento pessoal que cada um traz? Se devemos remunerar nossos empregados e seus colaboradores é porque eles aceitam fazer algo que não fariam se pudessem escapar disso. Isto sugere que o trabalho não é um valor em si mesmo de ordem de uma obrigação moral, mesmo se ele tem, evidentemente, um valor econômico, e remete a uma obrigação social.

Se o trabalho não é um valor em si mesmo, isso não quer significar que não há nenhum sentido em trabalhar, mas sim que este sentido deve ser procurado fora do trabalho, pois o sentido só vale quando está a serviço de outra coisa, que o ultrapasse e transcenda. Ora, esta outra coisa, não pode ser apenas o salário. Com efeito, todo administrador sabe pertinentemente que se eles querem motivar sua equipe e segurar seus melhores elementos, devem encontrar outra motivação que o salário, posto que organizações concorrentes estarão sempre dispostas a propor mais do que ele pode oferecer. Deve-se, portanto, oferecer aos melhores algo melhor do que uma simples bonificação salarial, ou seja, algo que possa atender às suas mais profundas aspirações de indivíduos hipermodernos em termos de bem-estar e de segurança psicológica. Ser um administrador experiente hoje significa fornecer aos assalariados as melhores condições possíveis de trabalho.

Os assalariados não trabalham por sensação de dever cumprido ou por amor ao trabalho, eles trabalham preocupados com considerações materiais, tais como ganhar bem a vida e sustentar suas famílias, mas também porque são movidos por preocupações psicológicas importantes, tais como o fato de ser feliz. Ora, o bem-estar não é impossível no trabalho, mesmo se o trabalho é primeiramente tido como uma obrigação. Para isso, os empregados devem ser motivados, ou seja, eles devem ter vontade de trabalhar, sentir desejo, encontrar prazer em trabalhar. Ser um administrador eficiente hodiernamente significa estimular a vontade de trabalhar dos seus subordinados, principalmente mediante o fornecimento de condições de trabalho que os farão mais felizes em trabalhar nas suas organizações do que nas dos seus concorrentes. Se os empregados não trabalham por puro prazer, nada impede de fazer com que seja para eles agradável trabalhar com vocês, para que se sintam úteis, para que participem de uma aventura coletiva interessante, para que trabalhem em harmonia com seus próprios valores, para ser reconhecidos pela qualidade do que fazem e do que são, elementos que podem garantir uma nova forma de apego à organização, afetiva e relacional. E se os seus subordinados encontram prazer em trabalhar sob sua direção porque sintam que vocês se preocupam com seu bem-estar profissional, se eles não encontram razão objetiva de deixar a sua organização, então, como contrapartida, isso deveria lhes propiciar essa felicidade no trabalho que vocês lhes conferiram. Pois eles só poderão sentir esse prazer em trabalhar por vocês se vocês também veem um sentido em fazer esse trabalho, apenas se o seu trabalho lhes proporciona uma verdadeira realização. Em suma, é porque o trabalho não é puro prazer, que pensar sobre a questão do prazer no trabalho é um desafio decisivo para os administradores que vocês são, e isso, independentemente de tratar-se do prazer dos outros ou do seu. É onde vemos que a dinâmica hipermoderna se imiscuiu de forma duradoura no mundo do trabalho, para

repensar a estrutura em nome dos ideais do hiperindividualismo e da hiperconsumação que fizeram do bem-estar uma paixão democrática compartilhada e da melhoria das condições de trabalho o leitmotiv das reivindicações individuais e coletivas.

Para concluir, uma derradeira palavra sobre essas complexidades que mencionei e que tornam, nos dias de hoje, o trabalho do administrador extremamente delicado, posto que as exigências a que é confrontado mudaram profundamente assim como as habilidades que permitem afrontá-las. O regime hipermoderno, realmente, perturbou de maneira fundamental as relações com as coisas e os seres, reorganizando os desejos de cada um em torno do modelo consumista, feito de prazeres e de satisfações individuais, e transformando os indivíduos em consumidores, com os efeitos que isso produz sobre os seus comportamentos e imaginário, doravante organizado em torno de valores afetivos e relacionais. Essa dinâmica consumista é tão poderosa que contribuiu a modificar as antigas estruturas sociais organizadas em torno da família, da religião ou da política, afetadas, por sua vez, pelas reivindicações individualistas do bem-estar e da realização pessoal.

Nesta perspectiva, o mundo do trabalho não poderia escapar dessa reorganização do social em torno desses valores do bem-estar e da autorrealização. De modo que já não podemos mais administrar uma sociedade ou uma organização hipermoderna como no passado, ou seja, sem levar em conta a formidável mutação das expectativas em relação a um mundo profissional que deve se conformar em parte aos seus desejos. Enfatizo o fato de que o mundo dos negócios só pode atendê-las em parte, porque tem sua própria dinâmica, que é a de buscar rentabilidade, satisfação da clientela, otimização dos procedimentos de produção e de gestão, eficiência dos recursos, dinâmica que parece pouco compatível com a busca do bem-estar material e psicológico dos nossos

contemporâneos. Daí a série de paradoxos que opõe performance e bem-estar, eficiência e reconhecimento do trabalho cumprido, melhoria de procedimentos e valorização individual, respeito das normas profissionais e vontade de transgressão da ordem estabelecida, e que deve ser abordada caso a caso. Pois a maneira de tratar esta lógica paradoxal só pode diferir de uma organização a outra, os desafios não são os mesmos para a iniciativa privada e para a Administração Pública, por exemplo, assim como as margens de manobra que permitem atender às vontades dos empregados. Ainda assim, a construção de um ambiente de trabalho seguro e gratificante, onde as pessoas se sentem reconhecidas e confiantes, só pode, obviamente, se enveredar pelo caminho certo.

Tudo indica que este trabalho coletivo de reorganização dos modos de produção e de administração ainda precisa ser feito e que a gestão tem um longo futuro pela frente, visto que não há nada que sugira que um modelo alternativo possa prevalecer no curto prazo dada a lógica hipermoderna. Isto significa que nós só podemos neutralizar os excessos hipermodernos por uma reflexão ela mesma hipermoderna, tentando inventar novas formas de viver e de trabalhar que permitem aos indivíduos se reconstruir e pensar fora do único modelo consumista, em nome de valores e propósito existenciais outros que a perpétua renovação de objetos que promove a lógica do hiperconsumismo. Por mais que nosso futuro a curto prazo não escapará da lógica hipermoderna, nossas sociedades hipermodernas, quanto a elas, não são unidimensionais, e elas dispõem de meios lhes permitindo aproveitar a negatividade dos excessos hipermodernos e a positividade de suas limitações ou de sua reorientação em nome de valores outros que a simples satisfação de prazeres individuais provocada pelo consumo. Afinal de contas, a sociedade hipermoderna, na sua lógica paradoxal, produz ao mesmo tempo um culto do excesso e um louvor à moderação, uma valorização dos comportamentos irresponsáveis e um apelo à responsabilização de cada um. Está,

portanto, na hora que as ferramentas que a modernidade nos deu, e especialmente a deliberação coletiva e a tomada de consciência presente das futuras consequências de nossas ações, sejam postas a serviço do bem comum, em vez de interesses individuais ou corporativos. A hipermodernidade se apresenta muitas vezes aos nossos contemporâneos como um regime sem alma; e esta não é uma razão para não tentarmos dar-lhe uma.