

TRABALHO E SOBREVIVÊNCIA POLÍTICA: *MÉTIS*, A OUTRA INSTÂNCIA DA RAZÃO

Hermano Roberto Thiry Cherques¹

Praia de Botafogo, 190 - Sala 426 – Botafogo

CEP: 22250-040 Rio de Janeiro/RJ Brasil

Tel.: (21) 25595777

E-mail: hermano@fgv.br

¹ Fundação Getúlio Vargas - FGV-RJ
Escola Brasileira de Administração Pública
Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa
CEP: 22250-040 Rio de Janeiro/RJ Brasil

Resumo:

Uma das armas mais eficazes na luta pela sobrevivência nas organizações é a da ação política. A compreensão da *métis*, a inteligência não lógica, é um fator decisivo para o entendimento dos elementos e processos dessa luta. Não entanto, o estudo da *métis* vem sendo sistematicamente relegado a um plano secundário ou reduzido a aforismos e máximas. Pouco ou nada se acrescentou a sua compreensão desde que os antigos gregos a identificaram e explicaram. Nesse texto procuramos demonstrar que o aperfeiçoamento do saber sobre a condução da economia e da gestão das organizações impõe uma retomada da discussão sobre a *métis* em bases atuais.

Palavras-chaves: Administração, política, racionalidade, *métis*, sobrevivência.

TRABALHO E SOBREVIVÊNCIA POLÍTICA:

MÉTIS, A OUTRA INSTÂNCIA DA RAZÃOⁱ.

O emprego, tal como o conhecemos, está desaparecendo. A mutação nas formas de organizar e nas tecnologias tornou a atividade assalariada um fator menor de produção. A sobrevivência do trabalhador está ameaçada por um adversário impiedoso: o da sua dispensabilidade. O sonho do progresso indefinido e do seu correlato, o trabalho perene, não é mais possível. O montante de energia e inteligência gastos para obter e reter uma ocupação já se iguala ao do esforço produtivo. A ilusão da confraternidade, aos poucos, é sufocada pela automação. Lutamos por permanecer no trabalho e por resistir ao trabalho.

Essa é uma luta que se dá em muitas frentes. Há pessoas que isolam a vida no trabalho da vida social. Outras que se entregam cegamente, que não têm outra vida que não seja trabalhar. Há os que se distanciam, se profissionalizam. Há os que conseguem se tornar independentes. Cada um se mantém no trabalho e sobrevive ao trabalho como pode.

Desde há alguns anos pesquisamos a luta que se trava para permanecer nas organizaçõesⁱⁱ. Dos dados e informações que levantamos, os mais difíceis de apreender e analisar são os referidos à sobrevivência política. Denominamos “sobrevivência política” a capacidade que tem algumas pessoas de ingressar e se manter no mundo do trabalho pela via das artimanhas, das aparências, das espertezas. São especialistas em tarefas inúteis, peritos no trabalho que é ou se tornou supérfluo. São pessoas que produzem pouco ou nada, que vivem do esforço alheio, cujo trabalho consiste principalmente em se manter empregado.

A pesquisa nesse terreno é difícil. A observação direta inexistente. A indireta é impraticável. Questionários e entrevistas são invalidados pela natureza escorregadia das personalidades objeto da investigação. Os truques e expedientes são tantos e tão variados que seria impossível, além de inútil, como veremos, tentar listá-los. A única possibilidade de avançar no conhecimento sobre a natureza da sobrevivência política é a da análise dos seus fundamentos. Nesse texto discutimos um dos pontos focais desses fundamentos: o da forma de raciocínio que anima e condiciona o modo político de sobreviver no mundo do trabalho.

Métis

Se há um ponto em que as teorias e as observações concordam, é o de que é a astúcia e não a razão lógica que governa a sobrevivência política. A racionalidade que informa as habilidades, que tece as relações, que permite visualizar e executar as ações que dão o poder de estar e reger as organizações não deriva do *logos*, mas da *métis*, a razão da sagacidade. Os que chegaram a dominar o próprio destino e o dos outros o fazem através dessa inteligência especial.

Falamos em sagacidade, em maquiavelismo, em habilidade, mas esses termos são imprecisos. Os gregos falavam da *métis*. Nem a palavra nem a idéia têm tradução. Como era costume, eles o explicavam através de um mito: o da constituição da sabedoria divina. Contava esse mito o seguinte: a um determinado ponto da conquista do poder, Zeus uniu-se a astuciosa deusa Métis. Temendo as intrigas dos seus inimigos, Zeus a devorou quando ela engravidou de Atena. A sua intenção era dupla: se livrar da concorrência e adquirir a agudeza de espírito própria das mulheres. Nas entranhas de Zeus, Métis deveria advertir sobre quem o tentasse enganar. Depois, Zeus esposou Themis, a deusa das leis eternas, única capaz de impedir que outros pudessem dispor de habilidade e de autonomia para ameaçá-lo. De modo que Métis, dentro de Zeus, o adverte sobre o futuro imprevisível e instável, enquanto Themis, ao seu lado, o adverte sobre o futuro previsível e estável. Esse duplo conhecimento é que permite a Zeus reinar sem rival.

A *métis* serve a muitos propósitos. É um dos fundamentos da ação política, da inteligência maquiavélica. Consiste, em grande parte, no exercício de artimanhas. Desde a antiguidade, os manuais de sobrevivência política aconselham os mesmos estratagemas: absorver as ameaças virtuais à sobrevivência (casar com a astúcia), cooptar o adversário potencial (devorar a mãe da futura Athenea), estar atento tanto para as ameaças à posição na estrutura organizacional como para as oportunidades de ascensão hierárquica (casar com Themis), enterrar burocraticamente o acesso dos outros (criar e fazer cumprir as regras), jogar com a insegurança alheia (aparentar conhecer o futuro). Os que sobrevivem no trabalho pela via da política

usam esse tipo de inteligência, essa razão que não se funda na lógica convencional, que não pode ser descrita.

Máximas

No saber administrativo e de condução da economia, a *métis* aparece como requisito aos esquemas de construção, de aprovação social e de conquista do poder (Blau 1964)ⁱⁱⁱ. Desde a era dos mitos, construiu-se toda uma literatura sobre os pequenos truques que os hábeis utilizam para serem estimados, para alcançar o poder e nele se manter. Para dominar a vida nas organizações e garantir o próprio futuro. São adaptações das máximas helênicas, romanas, medievais. Foram restauradas no Renascimento por Maquiavel. Depois, com os modernos, como Gracián, e mais recentemente, com La Rochefoucauld, se consolidaram. Determinadas fórmulas foram reelaboradas por filósofos, como Schopenhauer e Nietzsche. Outras, recuperadas do antigo oriente, como as máximas de Sun Tzu (1983). Algumas são poéticas. Arrazando sobre a flexibilidade, Tzu diz que a água modela o seu curso de acordo com a natureza do solo por onde passa. Outras beiram a velhacaria. Gracián (1998) diz que o trabalho dignifica porque com ele se compra a reputação.

Estas regras e recomendações são úteis para compreender a natureza humana e para deitar sabedoria. Mas não criam nem ajudam a desenvolver a *métis*. Em um texto clássico da administração, Hebert Simon (1946) denunciou a impropriedade das máximas e provérbios para orientar a ação dentro e fora das organizações. Seu esforço foi inútil. A sabedoria de almanaque continua a assolar os textos de administração e de economia. Ela serve para confortar os politicamente incapazes, mas não se aplica à fugacidade da luta cotidiana pelo apreço e pelo poder. A *métis* é indecifrável justamente porque ela não tem normas. Aquele que disputa a sobrevivência seja na esfera do poder do Estado, seja na da economia, seja no interior das organizações, age de acordo com uma racionalidade original, com uma forma particular de usar a inteligência, que combina sagacidade, astúcia, perspicácia, e sutileza. Não é algo que se possa apreender com leituras e discussões. Por que razão alguns a desenvolvem e outros são politicamente simplórios, é um mistério que a psicologia ainda está por resolver. Talvez ela só possa ser obtida pela prática, como queriam os sofistas^{iv}. Talvez seja atávica.

A *métis* operacionaliza o saber conjectural. É muitas vezes confundida com o maquiavelismo, com o uso indiscriminado de expedientes para alcançar o poder. Mas ela o antecede. Para os gregos, abarcava desde a armadilha de caça à maestria do piloto, desde o olho clínico

do médico aos ardis de Ulisses. É uma divindade feminina, uma prudência astuciosa. Ela faz o fraco vencer o forte, como no canto XXII da *Ilíada*, onde Nestor sugere truques para ganhar batalhas quando o oponente é mais poderoso. Ela faz o pequeno vencer o grande, como quando Opiano, que tratou da pesca e da caça, ensina sobre as armadilhas e as técnicas. Ela permite o subalterno enfrentar o senhor, como quando Hesíodo e Ésquilo, explicam os enganos e desvios de Prometeu para resistir ao poder de Zeus. Ela permite iludir, como a *métis* de *hypnos*, o sono, faz as vezes do seu irmão gêmeo, *Tanatos*, a morte (Vernant – 1978)^v.

Os fracos, os pequenos, os subalternos, os que não encontram outro meio para sobreviver no trabalho do que a ação política são usuários da *métis*. São, e sempre foram, mal compreendidos. A força do pensamento platônico, que propunha a verdade eterna, terminou por anular no ocidente o saber e o estudo da sagacidade. A ética cristã repudiou o maquiavelismo. Aristóteles ainda coloca a *métis* como um dos esteios da *phronesis*, que é mais do que a prudência no sentido que damos hoje. É a capacidade prática que permite o domínio das ações úteis à conservação – nossa e da sociedade. Mas nem só os fracos, os pequenos, os subalternos fazem uso da astúcia para sobreviver. Também muitos dos fortes, dos grandes, dos poderosos alcançam sobreviver nas organizações unicamente graças ao uso da razão política.

Maquiavelismo

A política é a arte de Janus, a divindade bifronte^{vi}. Como os rostos de Janus, o político olha para frente e para trás porque persegue objetivos díspares, usualmente antagônicos. No plano maior da nação e do Estado, persegue, ao menos em teoria, o bem estar do povo e, simultaneamente, o bem estar próprio. No plano das organizações não é diferente. As faces de Janus se contrapõem. Uma se volta para o bem privado, outra, para o da organização. Num e noutro plano a dificuldade de decidir entre a moral e a sobrevivência é a mesma: para onde olhar? A que interesse servir primeiro? O que sabemos da natureza humana não nos deixa margens a dúvidas. A escolha puramente moral é exceção. Mas também o é a escolha puramente interesseira. Só uma razão à parte da lógica, só a *métis*, pode conciliar as duas faces de Janus, pode objetivar a ação política.

Maquiavel foi quem primeiro retomou a idéia antiga da racionalização fria do poder. Da instrumentalização das habilidades e do intelecto. Do uso pratico das fraquezas e das paixões, da cobiça, da ambição, da vontade de poderio. São dele conceitos como o do distanciamento do líder, da aliança com os subordinados e tantos outros. Alguns são espantosos, como

a da crueldade que leva ao bem. Outros, incomuns à época em que escreveu, como o da colaboração dos opositores. Quase todos são utilizados ainda hoje sob diversos disfarces. Por exemplo, é sua a fórmula para o aliciamento dos adversários, que na luta pela sobrevivência no trabalho leva o nome de cooptação, de compromisso, de pacto, mas, também, de quinta coluna, de traição.

Maquiavel foi mal interpretado: ele descreveu o que viu da conduta do príncipe. Ele não inventou uma forma de agir. Ele não exaltou o poder, que apresenta como contestável e ameaçado. O que ele demonstrou foi que o jogo político é uma condição, não um fim. Que é preciso entendê-lo. Principalmente no cotidiano das organizações, onde esse jogo é uma condição de sobrevivência. Às vezes a única. A intenção de Maquiavel, escorraçado de Florença, não era nem o poder nem a posteridade. Ele queria sobreviver. Se possível com conforto.

O saber sutil

Tudo que não pode ser esquematizado constitui a *métis*. A governança vigilante do piloto que enfrenta os ventos e as ondas, a inteligência prática, fonte dos ofícios, do saber fazer. Para os antigos, ela era um dos atributos de todos que podem viver em dois mundos, das focas escorregadias, dos anfíbios, do caranguejo que caminha em todas as direções, exceto para frente^{vii}. Era a faculdade de produzir e fazer produzir, de acender uma vela a Deus e outra ao diabo. Aristóteles mesmo era dotado da *métis*. Por exemplo, ele ensinou que tudo tem um fim, mas nunca definiu o que é o fim. Alegava que ninguém estaria de acordo com a definição. A indefinição do fim é uma das condições do exercício da prudência. Até hoje, a indefinição de propósitos, objetivos e missões é um dos esteios da sobrevivência no poder dos executivos. Definir significa etimologicamente estabelecer um limite, um fim, dotar de precisão o que não pode, por social e econômico, ser preciso e rigoroso. Uma das atitudes mais sagazes da *métis* consiste em calar, em não denunciar essa impossibilidade. A alegação de que a empresa, o governo ou qualquer que seja a organização vive melhor tendo um sentido fictício do que não tendo nenhum sentido é típica da *métis*, essa forma de raciocinar que beira a fraude.

A *métis* é a capacidade intelectual orientada para a vida prática, para o êxito através da ação. Como a raposa ela é flexível, como o polvo, ela enlaça o objeto e o paralisa. Ela é sutil. Os que a usam navegam no nebuloso e no incerto. Sobram exemplos do seu uso. No mundo do trabalho que aí está, arrisca a sobrevivência quem declara a ineficácia da razão im-

perante. Por isso, nas organizações, há, como sempre houve, uma permanente cortina de fumaça pairando sobre o entendimento dos mecanismos de admissão, de ascensão hierárquica, de obtenção de privilégios. Ainda nos primórdios do estudo científico da administração, Chester Barnard (1938) dá a perspicácia política como condição de persuasão e de obtenção de vantagens^{viii}. Mas sequer tenta explicar como ela funciona. Inútil procurar na literatura posterior e nos dados e tabelas das pesquisas. A *métis* é tão recatada que apenas se deixa vislumbrar nas entrevistas e conversas laterais. Recebe o nome de instinto, experiência, estilo^{ix}. Nem os próprios detentores dessas virtudes, das diversas faces da sagacidade política, sabem ou querem explicá-la.

Finesse

Periodicamente o assunto volta às estantes das livrarias de aeroporto, ao grosseiro marketing das consultorias. Regras para o êxito são reconstruídas, escovadas e modernizadas. Os executivos da moda proferem listas e listas de mandamentos. Pesquisadores entrevistam os sobreviventes dos cataclismos da economia. Tudo isso é, para dizer o mínimo, de utilidade discutível. Nas pesquisas a que vimos nos referindo, entrevistamos gente de sucesso e, também, os que tinham fracassado. Eles conheciam e obedeciam as regras de sobrevivência^x. O que lhes faltava, e isso é impossível de provar, era a *métis*. A informação para a ação política. O *quid* da finura, do descortino, da clarividência sobre o próprio destino^{xi}.

A argúcia política sempre foi difícil de definir. Blaise Pascal (1940) sustentou, contra o geometrismo de Descartes, a existência de duas espécies de compreensão, de dois “espíritos” (*esprits*)^{xii}. Ao espírito geométrico corresponderia uma perspectiva lenta e inflexível. É o que se aplica à ciência. Tem princípios distintos do uso comum. Ao espírito afetivo (*de finesse*) corresponderia uma perspectiva rápida e maleável. É o que se aplica ao amor. Tem princípios comuns a todos. É a razão do coração que a razão desconhece. Pois é justamente esse *coeur* de Pascal (1976) que parece sobrar aos que sobrevivem nas organizações quando são ou se tornaram dispensáveis do ponto de vista da produção.

Pascal dá a origem da *finesse* no exercício espiritual, no sentir mais do que no pensar. “Enquanto os geômetras querendo começar pelas definições e em seguida pelos princípios”, se apoiando sobre o raciocínio lógico, é o coração, o espírito de *finesse*, que pode compreender e justificar a moral, a religião e a filosofia. É ele que permite adivinhar o próximo passo, a colher, das nuances das informações que todos compartilham, o ensinamento do que é rele-

vante e do que não é. É o espírito afetivo e não o geométrico que permite ler nas entrelinhas dos demonstrativos financeiros, das peças de marketing, dos relatórios de progresso, dos comunicados à imprensa. Pascal propunha que as duas inteligências vivessem em equilíbrio. Mas isso não parece possível. Elas se aplicam a domínios diferentes. O racional não é um cálculo que anteceda o emocional. É outra coisa. É uma razão *a posteriori*, não antecipa o perigo nem a oportunidade. O emocional, por seu turno, não é o sensível, o percebido. O emocional, o afetivo, *l'ordre du coeur* de Pascal, é como o volitivo, o querer: alguma coisa anterior à razão, ao logos que esquematiza e calcula^{xiii}. O poder é da ordem do tácito. Ele não coage nem persuade: ele alicia^{xiv}.

O entendimento prático

A *métis* é a “sabedoria prática”, que se aplica à situações transitórias, cambiantes, desconcertantes e ambíguas, situações que não se prestam à mensuração precisa, a cálculos exatos ou à lógica rigorosa. Hume dizia que em todo o raciocínio há um passo que não se apóia em argumentos ou no processo de compreensão^{xv}. É nesse interstício que a sagacidade parece operar. Por isso é difícil entendê-la. Todo saber ocidental não só louva a racionalidade lógica com sustenta que nenhum conhecimento pode ser obtido por revelação, intuição ou inspiração. A nossa própria cultura, a forma como aprendemos a pensar, contribui para isso. Mas, acima de tudo, a nos dificultar a compreensão da *métis* está a emocionalidade envolvida no trabalho, na manutenção do emprego. A inteligência emotiva, como argumenta Freud (1952), cria barreiras que não nos permitem aceitar as motivações inconscientes. Na vida e no trabalho preferimos limitar-nos à hipótese da escolha racional.

A escolha racional, que tanto tem ocupado os teóricos da economia e da administração, é o contrário da *métis*. Ela pressupõe a existência de metas conhecidas, de propósitos objetivos, de finalidades declaráveis e de alternativas identificadas para alcançá-las (Pfeffer – 1981). Mas as escolhas políticas não são assim. Operam sobre o que Paul Valéry (1994) chamou de “racionalidade instrumentalizada”. Uma razão que se propõe situações-problema, não metas nem alternativas. Muito do que enfrentamos na vida e quase tudo que tange à convivência não admite solução pelo cálculo, como não o admitem os problemas do estar no mundo, do conhecimento, da alteridade, do vivido.

Mesmo Hebert Simon, que dedicou sua vida a entender a coerência e propriedade das decisões nas organizações e na economia^{xvi}, e que morreu convencido que poderia substituir a

acuidade do espírito humano pelo cálculo computacional^{xvii}, não foi capaz de definir claramente os limites da racionalidade nem de encontrar uma fórmula para que pudesse ser considerada pelos modelos econômicos e os esquemas estratégicos de gestão^{xviii}. Peter Drucker (1993), com formação muito mais sólida e melhor conhecimento das organizações da natureza humana, declara ser isso impossível^{xix}. Mintzberg (1981) tentou enfrentar o problema separando as bases do poder nas organizações em duas categorias. Uma, baseada na dependência, é constituída pelo controle dos recursos, pela habilidade técnica e pelo conhecimento útil. A outra está dividida entre os privilégios legais – que são uma conquista mais do que uma fonte de poder – e a capacidade de persuadir, essa sim política, constituída de elementos como aparência, atratividade, etc, impossíveis de precisar. Fora essa leves menções, o entendimento prático e a própria luta pela sobrevivência política no trabalho, parecem não existir, como se o convívio e as disputas entre e pessoas e grupos fossem esquemáticos e calculáveis.

Sobrevida

É possível que a desconsideração dos fundamentos da sobrevivência política seja uma forma de os teóricos sobreviverem eles mesmos à inextricável complexidade que aí está. Também é possível que a *métis* seja mal estudada porque a sua compreensão não a provê. Ela faltou a Maquiavel em toda a sua infeliz existência. Ele desentendeu-se com os poderosos de Florença e foi exilado. No exílio, serviu aos Médicis que, seguindo seus ensinamentos, jamais o empregaram. Republicano, ofendeu a República, que nunca o perdoou. Intelecto superior, colocou sempre, ao contrário do que pregava, o oportunismo acima da *virtú*^{xx}.

Talvez a *métis* seja omitida porque as tentativas recorrentes de reter e transferir conhecimento sob a forma de provérbios e máximas são inúteis, porque os cenários e as experiências jamais se repetem. O saber que informa a ação política é circunstancial e anterior à reflexão. A má fama que o cerca desembocou na idéia do maquiavelismo, na condenação moral *a priori*, que decorre da ignorância e a realimenta. O maquiavélico é caracterizado como o astuto, o sutil, o enganador, o expedito e o desonesto. O termo é aplicado, inclusive em psicologia, àqueles que manipulam ou enganam para alcançar seus objetivos pessoais. Mas a astúcia não exclui a honestidade. A moralidade também depende do raciocínio não lógico^{xxi}. A *métis* não é o maquiavelismo, mas a condição do maquiavelismo e de toda ação política.

Vivemos em um mundo em que as mutações da economia e das organizações levaram à exaustão as formas de trabalho como as tínhamos conhecido desde os primórdios da era

moderna. Em que o trabalho se tornou precário, instável e incerto. Em que a política para sobreviver no e ao trabalho é cada vez mais agressiva. Nesse mundo, a compreensão da astúcia, há muito relegada, tem um papel primordial na explicitação acadêmica, mas também na dos móveis e instrumentos de uma parte significativa da sobrevivência nas organizações.

No contexto econômico e organizacional que aí está, onde a educação é confundida com a informação e a energia criativa com a arrogância malcriada, o saber sutil permanece intocado, sustentando a sobrevivência de quantos o possuem e cultivam. O conhecimento dos mecanismos intelectuais da gestão segue perrenque, acreditando e fazendo acreditar que a razão lógica, a razão da econometria e dos algoritmos de decisão, é suficiente para explicar a vida e a sobrevivência no mundo do trabalho.

Mal estudada, mal compreendida, desprezada, a *métis*, é a razão, ou a parte da razão que garante o ingresso e a permanência nas organizações de um sem número de pessoas. Os que a detém, detém a condição da *virtú*, da exatidão no entender e do esmero no fazer, tanto o bem como o mal. Detém a condição da persuasão contra a força, a condição da fria serenidade contra a exaltação e a fúria^{xxii}. A *métis* permite aos que não produzem se manter nas organizações, mas também dá aos que produzem a condição de sobreviver à trama de frivolidade, ganância e inveja que transpassa as relações humanas no mundo do trabalho.

Referências:

ALLISON, G. T.; Essence of decision; Boston; Little, Brown; 1971

BARNARD, Chester I; Functions of the executive; Massachusetts, Harvard University Press; 1938

BLAU, Peter; Exchange and power in social life; New York: Wiley, 1964

CHERQUES, Hermano Roberto Thiry & Paulo César Negreiros de Figueiredo: PRODUTEC – Gerenciamento da produtividade e da tecnologia em organizações atuantes no Rio de Janeiro; Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas - EBAP/FGV; Rio de Janeiro; Anais da AMPAD; 1994

CHERQUES, Hermano Roberto Thiry ; Modelos de sobrevivência – Teses de doutoramento, COPPE – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2.000

COHEN, Michael D. & James D. March; Leadership and ambiguity; The American College President; EUA; Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching; 1974

DRUCKER, Peter, F.; Management Tasks, Responsibilities and Practices, USA, HarperBusiness; 1993

FOSS, Nicolai J.; *The Rhetorical Dimensions of Bounded Rationality: Herbert A. Simon and Organizational Economics*; Paper do Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School da série IVS/CBS Working Papers número 2002-07

FREUD, Sigmund; Origin and development of psychoanalysis; 3ª. Lição; p. 13-14 (a). Londres; Enciclopédia Britannica; 1952

GRACIÁN, Baltasar ; El arte de la prudencia : oráculo manual; Madri; Temas de Hoy; 1998

MALIANDI, Ricardo; *Axiologia y fenomenologia*; in; Camps, Victoria et alli; Concepciones de la ética; Madri; Editorial Trotta; 1992

MAQUIAVELLI, Nicolò ; The prince ; Londres ; Enciclopaedia Britannica ; 1952

MARCH, J. G.; *The business firm as a political coalition*; Journal of Politics, 24, 662-678; 1962

MERLEAU-PONTY. Maurice; *Nota sobre Maquiavel*; Signos; São Paulo; Martins Fontes; 1991

MINTZBERG, Henry; Power in and around organizations; Nova Jersey; Prentice-Hall; 1983

PASCAL, Blaise ; Discours sur les passions de l'amour – Bibliothèque nationale de France ; (1652-1653). Texte établi sur un exemplaire (coll. particulière) de l'édition donnée à Paris en 1940 par Jacques Haumont, dans la collection des moralistes, d'après les manuscrits 19303 et 4015 de la Bibliothèque nationale.

PASCAL, Blaise; Pensées; Paris; Garnier-Flammarion; 1976

PFEFFER, Jeffrey; Power in organizations ; Massachusetts ; Pitman Publishing ; 1981

SIMON, Hebert; Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organizations; New York : Free Press, c1997; 1954

SIMON, Herbert ; *The proverbs of administration* ; Public Administration Review – 6, 53-67 ; Winter ; 1946 – ASPA – American Society for Public Administration

SIMON, Herbert; *Literary criticism: a cognitive approach*; Stanford Humanities Review (SHR). volume 4, issue 1: Bridging the Gap - Updated 8 April 1995

TZU, Sun; A arte da guerra; Rio de Janeiro; Record; 1983

VALERY, Paul; Cahiers; Paris; Gallimard; 1994

VERNANT, Jean-Pierre e Marcel Detienne; Les ruses de l'intelligence. La métis des Grecs ; Paris, Flammarion, 2e éd. 1978.

Notas

ⁱ O autor é grato ao Prof. Enrique Saravia e a Roberto da Costa Pimenta pelos comentários à versão inicial desse texto.

ⁱⁱ A mais extensa dessas pesquisas visou identificar “modelos de sobrevivência” em indústrias. Esteve voltada para a sobrevivência moral em ambiente industrial. [Cherques – 2.000]. Outras pesquisas, como, a que relacionou o nível tecnológico à produtividade, [Cherques - 1994] tiveram como objeto a sobrevivência material.

ⁱⁱⁱ Sobre associação como meio de obter aprovação social, (Blau), e como coalizão política (ver March – 1962). As organizações já foram descritas como campo de barganhas e compromissos em que os atores usam o poder que têm para defender uma posição: a própria. Ver Allison – 1971.

^{iv} Maquiavel, com todo seu atilamento, foi incapaz de descrevê-la. Apenas a assinala, como no Capítulo XVIII do Príncipe (1952), quando diz que “os homens em geral julgam mais pelos olhos do que pelas mãos. Todo homem pode ver, mas pouquíssimos sabem tocar. Cada um vê facilmente o que parecemos ser, mas quase ninguém identifica o que somos, e esses poucos espíritos penetrantes não ousam contradizer a multidão ...”

^v “um tipo de inteligência e pensamento, um modo de conhecimento que implica num conjunto complexo e coerente de atitudes mentais e comportamento intelectual que combina gosto e aptidão, sabedoria, antecipação, sutileza da mente, (...) abundância de recursos, vigilância, oportunismo, habilidades variadas, e anos de experiência adquirida (Vernant, 1978, p. 3).”

^{vi} Janus, a quem devemos o mês de janeiro, foi uma divindade romana. Era celebrado no primeiro dia do ano. Ele conhecia o passado e o futuro. O seu templo ficava fechado em tempos de paz. Só abria quando Roma estava em guerra.

^{vii} Aristóteles; História dos animais (566 B 28 ss) e (567A, E e 13).

^{viii} Dá o poder de racionalizar oportunidades (convencer os trabalhadores de que é do seu interesse produzir mais e melhor) e a inculcação de motivos como condições da persuasão. A terceira condição é a da coerção ao trabalho.

^{ix} Sócrates, Platão, mas também muitos outros depois, como Goethe, mencionam esse demônio a que chamamos de gênio ou inspiração. A inspiração, o *pneuma*, corresponde à ação de um espírito divino que dá o conhecimento imediato. O instinto, que se opunha à inteligência, hoje não é mais considerado isoladamente. É evidente, por exemplo, que muitas vezes, entre o instinto de sobrevivência a ação correspondente há uma mediação lógica e cultural. (só nos protegemos do perigo que sabemos ou supomos existir)

- ^x A melhor síntese das regras básicas para influenciar, obter e manter o poder nas organizações ainda é a construída por Cohen e March (1974) sobre a liderança nos ginásios e universidades americanas: 1) gaste tempo, 2) persista. 3) troque posição por substância (por exemplo, troque status por reconhecimento social, posto por auto-estima); 4) facilite a participação dos oponentes (não crie nem cultive inimigos); 5) sobrecarregue o sistema (não dê espaço para ociosidade); 6) proponha projetos que todos estejam de acordo (evite polêmicas); 7) prefira resultado do que visibilidade (evite áreas sensíveis). Ao convencer os outros: a) apresente as metas como hipóteses (não force); b) use a intuição como se tivesse certeza; c) trate a hipocrisia como algo temporário (seja hipócrita), d) trate a memória como inimiga (esqueça), e) trate a experiência prática como se tivesse base teórica (o que todos sabemos).
- ^{xi} O nosso saber popular tem nos versos Dom João Manuel, camareiro-mor de Dom Manuel (ca. 1497) uma expressão melhor do que muita coisa que foi copiada posteriormente. Esse versos rezam: Ouve, vê e cala / E viverás vida folgada; // Tua porta cerrarás, / Teu vizinho louvarás / Quanto podes não farás, / Quanto sabes não dirás, / Quanto ouves não crerás / Se queres viver em paz. // Seis coisas sempre vê, / Quando falares, te mando:/ De quem falas, onde e quê, / E a quem, e como e quando. // Nunca fies nem porfies, / Nem a outro injuijes, / Não estes muito na praça, / Nem te rias de quem passa. // Seja teu todo o que vestes, / A ribaldos não doestes, / Não cavalgarás em potro, / Nem tua mulher gaves a outro. // Não cures de ser picão, / Nem travar contra a razão:/ Assim lograrás tuas cãs / Com as tuas queixas sãs.
- ^{xii} O espírito é aquilo que pensa, a « substância pensante” de Descartes. Com Kant o espírito passou a se confundir com o gênio (Crítica do Juízo § 46-50) para designar o poder produtivo e a originalidade criativa da razão. Hegel toma o conceito e o transforma em uma das mais intrincadas idéias da filosofia, ao dividi-lo em subjetivo, objetivo e absoluto.
- ^{xiii} Ver Malinardi (1992)
- ^{xiv} Merleau- Ponty (1991)
- ^{xv} An enquiry concerning human understanding. Seção V, Parte I
- ^{xvi} Simon realizou progressos que lhe valeram um Nobel em 1978. Sua idéia mais interessante é a de que o que move a decisão não é a maximização – isto é, a obtenção do máximo possível – mas a satisfação - a obtenção do satisfatório. A maximização não é possível porque a informação necessária a decisão teria que ser completa, o que é impossível, e porque teria que haver uma única meta, não uma pluralidade de metas, como efetivamente ocorre. Outra idéia de Simon e de que a escolha racional não considera a razão em sua plenitude, mas uma racionalidade limitada. Simon – 1954
- ^{xvii} Ver, por exemplo, Simon 1995
- ^{xviii} Um estudo completo sobre o tema é o de Foss (2.002)
- ^{xix} Ele afirma que o planejamento estratégico não substitui a “habilidade, a coragem, a experiência, a intuição e mesmo o pressentimento”.
- ^{xx} Merleau-Ponty - 1991
- ^{xxi} Maquiavel diz que só percebendo o mal com antecipação podemos evitá-lo [Príncipe 3 e 13]
- ^{xxii} Aristóteles (Retórica, Livro I, 2; 1355b, 20) ensina que para ser persuasivo há que usar, além da razão lógica, o entendimento da natureza humana e o entendimento das emoções.