

**FACULDADE SÃO BENTO**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM FILOSOFIA  
MESTRADO ACADÊMICO**

**MARIA IGNEZ PRADO LOPES BASTOS**

**INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO: UMA TENSÃO INSPIRADA NAS NOÇÕES  
DE APOLÍNEO E DIONISÍACO EM NIETZSCHE**

São Paulo  
2011

# **FACULDADE SÃO BENTO**

## **PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM FILOSOFIA MESTRADO ACADÊMICO**

### **INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO: UMA TENSÃO INSPIRADA NAS NOÇÕES DE APOLÍNEO E DIONISÍACO EM NIETZSCHE**

**Maria Ignez Prado Lopes Bastos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Filosofia da Faculdade de São Bento do Mosteiro de São Bento de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Filosofia.

Área de concentração: História da Filosofia

Orientador: Prof. Dr. Franklin Leopoldo e Silva

## **RESUMO**

A pesquisa tratará da relação entre as organizações e as pessoas que trabalham nelas. Como acontece essa relação e as dificuldades enfrentadas pelas pessoas para atingir os objetivos organizacionais em consonância com seus objetivos pessoais. As pessoas nascem, vivem, trabalham e morrem dentro de organizações. Como obedecer às regras necessárias para atender as necessidades organizacionais de produção e lucratividade sem ferir seus anseios e necessidades pessoais. Vamos dar um passeio pelas teorias administrativas e organizacionais focando essa relação e através da filosofia tentar lançar um pouco de luz sobre a questão. Quais são os maiores conflitos entre as pessoas e as organizações nesta sociedade em que vivemos e qual o encaminhamento possível para a questão. Em que a filosofia pode ajudar e questionar os processos organizacionais necessários para que a organização sobreviva (tenha lucro) de forma que eles não impeçam as pessoas de alcançarem a felicidade e a realização pessoal.

## **PALAVRAS - CHAVE**

(Nietzsche, Organização, Apolíneo, Dionisíaco, Administração, Filosofia)

## **ABSTRACT**

This research will deal with the relation between organizations and the people who work within them.

How their relationship occurs and the difficulties faced by its people so as to reach the organizational objectives in consonance with their personal objectives.

People are born, they live work and die inside organizations. How to obey the necessary rules so as to attend to the organizational needs of production and profit without damaging the personal yearnings and needs.

We shall go through the administrative and organizational theories by using this relation through philosophy, trying to shed some light on this question.

Which are the greatest conflicts between the people and the organizations in this society in which we live and which is the possible approach to this question. How philosophy may help and may question the necessary organizational processes so that the organization may survive (profit) in a manner that does not prevent people from reaching happiness and personal realization.

## **KEY WORDS**

(Nietzsche, Organization, Apollonian, Dionysian, Administration, Philosophy)

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
1. O apolíneo em Nietzsche.....	11
1.1. A organização apolínea (com o conceito de Apolo em mente um olhar sobre a organização tendo em vista a mecanização).....	12
1.2. Casos de administração em que fica evidente a mecanização e a exclusividade do apolíneo. ....	18
1.3. Descartes: o mecanicismo e o apolíneo na organização.....	21
1.4. Foucault, a visão de Alcadipani (explica a relação Foucault e a organização), destacando as características de Foucault que se relacionam com o apolíneo e a mecanização.....	24
<b>CAPÍTULO II</b>	
2. Apresentação do Dionísio (com o conceito de Dionísio em mente um olhar sobre a organização tendo em vista acabar com as características apolíneas da mecanização) .....	35
2.1. Características do Dionísio.....	35
2.2. O homem dionisíaco.....	35
2.3. Tendências da administração (teorias dos livros de administração, século XXI) que tentam escapar da mecanização e da exclusividade do Apolíneo privilegiando características do dionisíaco de Nietzsche.....	38
2.3.1. Liderança.....	41
2.3.2. Investimento no talento profissional.....	43
2.3.3. Gerenciamento.....	44
2.3.4. Relações públicas/comunicação.....	45
2.3.5. Comparando paradigmas administrativos.....	47
2.4. O homem (dionisíaco e apolíneo) na sua relação com a organização (apolínea) do ponto de vista de Nietzsche.....	48
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>57</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b>	
QUADRO 1 - Lista destinada à avaliação do desempenho de um empregado que trabalha no balcão de refeição rápida .....	20
QUADRO 2 – Comparando paradigmas administrativos.....	47

## INTRODUÇÃO

O que motivou pensar no dionisíaco e o apolíneo no mundo corporativo foi uma vivência de uma situação provocativa de consultoria organizacional para a Filantropos (nome fictício) uma organização voltada para a música, na qual emergiu Nietzsche (o dionisíaco e o apolíneo) como filósofo que favoreceu um arcabouço reflexivo, que viabilizou um trabalho contextualizado junto às necessidades organizacionais da Filantropos. A Filantropos caracteriza-se por ser uma organização complexa onde se relacionam de forma muito próximas as esferas pública, privada, social e religiosa. Todo esse entorno, depende da relação entre a administração e os músicos. O músico, como artista, tem muita dificuldade de se sujeitar às regras apolíneas necessárias para o funcionamento das organizações. Contrariado na liberdade necessária para a criação não consegue se sentir bem dentro da organização.

Isto suscita a pergunta: Será que as organizações, mesmo as não ligadas à arte, têm condições no dia de hoje de fazer o homem feliz? Dentro e fora delas? Usando os conceitos de Nietzsche de Apolíneo e Dionisíaco, será que podemos afirmar que a organização é apolínea e lida com homens apolíneos e dionisíacos?

O dionisíaco, de acordo com Nietzsche, é a figura do instinto<sup>1</sup> que é arrebatador e irracional. O apolíneo, por sua vez é a figura da racionalidade, da clareza, da ordem e da harmonia. É preciso fundamentar esses dois conceitos no mundo organizacional (da empresa). A arte sem forma não existe. A relação do homem com a organização é muito importante. Desde que nasce ele está inserido numa organização e toda a sua vida é pautada pelas normas das organizações com que se relaciona. Como é que fica o homem no sentido legítimo de bem-estar e felicidade se ele já é inserido numa organização desde o seu nascimento e continua participando delas pela vida afora? Qual a importância da organização para o seu bem estar e felicidade? Ora, a organização não pode ser intuitiva. Ela é racional. E por conta dessa racionalidade a organização deveria prover para o homem estímulo, realização, desenvolvimento e bem estar.

As pessoas, no sistema produtivo, em sua grande maioria, trabalham em organizações. A dissertação vai focar a relação entre as organizações e as pessoas que trabalham nelas.

---

<sup>1</sup> O instinto não deve ser compreendido neste texto apenas como estritamente biológico, mas no sentido de força criadora.

Considerando que para a organização a plena realização encontra-se na distribuição de lucros aos acionistas, e que para tanto, é necessário otimizar o recurso humano para aumentar a produtividade e assim a lucratividade e que para tal fim todo tempo ocioso dentro da empresa deve ser eliminado, tornando-a eficiente, fica difícil compatibilizar o sucesso organizacional com o bem estar das pessoas.

A eficiência não caminha lado a lado com o bem estar do funcionário como veremos no capítulo I com case da FOXCONN – a maior empresa de eletroeletrônicos do mundo.

Se a expertise da empresa está relacionada com a produtividade do funcionário, a quem o bem estar do funcionário encontra-se atrelado? A esta questão dedicaremos parte do capítulo I e capítulo II, salientando a leitura que Nietzsche faz dos deuses Apolo e Dionísio.

Enfim, a pesquisa vai focar a forma como as organizações vêm tratando seus empregados desde a Revolução Industrial até os dias de hoje, considerando as dificuldades que surgem neste início de século para o sucesso organizacional. Como acontece a relação entre pessoas e organizações e as dificuldades enfrentadas pelas pessoas para atingir os objetivos organizacionais em consonância com seus objetivos pessoais.

As pessoas nascem, vivem, trabalham e morrem dentro de organizações. Como obedecer às regras necessárias para atender as necessidades organizacionais de produção e lucratividade sem ferir seus anseios e necessidades pessoais?

Vamos dar um passeio pelas teorias administrativas e organizacionais focando essa relação e através da filosofia tentar lançar um pouco de luz sobre a questão.

Quais são os maiores conflitos entre as pessoas e as organizações nesta sociedade em que vivemos e qual o encaminhamento possível para a questão?

Em que a filosofia pode ajudar e questionar os processos organizacionais necessários para que a organização sobreviva (tenha lucro) de forma que eles não impeçam as pessoas de alcançarem o bem estar e a realização pessoal.

A idéia surgiu, como já foi dito, de uma situação particular, (relação de uma organização, voltada para a música, com seus funcionários).

Sugestionados por essa experiência real, problematizamos e questionamos a partir dos textos filosóficos e administrativos escolhidos para a pesquisa, que estão mencionados adiante.

Para tanto, a pesquisa tem como característica uma revisão bibliográfica que demonstra a dificuldade da relação pessoas e organização e a identificação disso do ponto de vista filosófico – considerando o recorte em Nietzsche, Foucault e a crítica que ambos tecem ao mecanicismo cartesiano, que segundo a bibliografia de administração consultada contribuiu para a constituição de uma visão organizacional na qual a pessoa é considerada parte de uma grande engrenagem.

No capítulo I vamos tratar das organizações relacionando-as ao apolíneo de Nietzsche, tendo em vista as características da mecanização na sua relação com as pessoas do ponto de vista administrativo, fazendo um contraponto com as idéias de Descartes e Foucault.

Para dar uma base de sustentação para a dissertação conceituamos o apolíneo de Nietzsche e com o conceito de Apolo em mente olhamos a organização tendo em vista as características da mecanização como uma importante referência para o modo de administração das organizações em todos os tempos e verificamos que há em Descartes e Foucault motivos para refletir sobre as características mecanicistas das organizações.

No capítulo II focamos as características do Dionísio de Nietzsche e as tentativas que a administração está fazendo para através da relação, pessoas e organização, enfrentar com sucesso os desafios do século XXI e o quanto o dionisíaco de Nietzsche pode salvar o homem, na sua busca pela realização pessoal, na relação com as organizações que visam prioritariamente o lucro e o sucesso comercial.

Conceituando o Dionísio de Nietzsche e com esse olhar fazendo o contraponto entre as organizações e suas características apolíneas e as pessoas com suas características apolíneas e dionisíacas, apontamos as oposições existentes entre os aspectos dionisíacos das pessoas e os aspectos apolíneos das organizações e algumas das formas com que a administração do século XXI está se pronunciando quanto a este assunto.

Em seguida, através de alguns conceitos em Nietzsche que têm relação com possíveis condutas que as pessoas podem ter para conviver com os processos e normas organizacionais, levantamos várias questões e veremos até que ponto é possível uma relação saudável entre as pessoas e as organizações, de maneira que somando esforços seja possível o crescimento pessoal e organizacional ainda que as evidências práticas e teóricas apontem para o conflito como uma situação ainda sem solução.

O sucesso organizacional está sendo visto como resultado do desenvolvimento do potencial humano através da coragem para a responsabilidade própria, para a



intuição, para o desempenho, para ser elite, para visões radicais, para a liderança e para o poder.

Numa visão otimista as organizações, então, ainda que continuassem a usar as pessoas para as suas finalidades não propagariam o emprego opressor, mas sim a promoção da liberdade através da não repressão da vontade de potência e da promoção dos impulsos para o auto desenvolvimento.

A partir daí questionamos o quanto essa liberdade vigiada (pelos objetivos organizacionais) pode significar para a felicidade e o bem estar das pessoas dentro das organizações. Verificar se isso realmente acontece e levantando questões, através da Filosofia e da Administração, continuar questionando e abrir um caminho de reflexão que permita ir atrás de soluções que possam ser aplicadas na prática.

Isto é um debate que se inicia sem data para um término.

Esperamos lançar um pouco de luz sobre a questão nos capítulos I e II da dissertação retratando as necessidades organizacionais históricas e atuais e o papel desempenhado e a ser desempenhado pelas pessoas para atendê-las.

Cumpramos ainda observar que no decorrer da dissertação tratamos as pessoas que trabalham em organizações como trabalhadores, funcionários, empregados ou colaboradores. Isto se dá porque até hoje, existe na organização dificuldade para designar os, por tanto tempo e ainda chamados, recursos humanos da organização, numa clara conotação (depreciativa) com os recursos materiais utilizados para o seu funcionamento.

## **CAPÍTULO I**

## 1. O apolíneo em Nietzsche

O apolíneo representa o processo de individuação. Apolo como deus da beleza, do comedimento, do autoconhecimento e da aparência representa a criação do indivíduo através da medida e do conhecimento de si. Os seus atributos são: a luz, a clareza, a ordem e a harmonia em contraposição ao escuro, opaco e tenebroso. A aparência é muito significativa. Ela torna a vida desejável através da ilusão que a distancia da maldade e do sofrimento se opondo ao que não tem forma, ao que é sombrio, turvo e terrível. O apolíneo cria imagens e ilude através da representação da realidade. É uma característica própria dos deuses gregos serem claros e luminosos. Ao homem, o brilho só é dado a partir da realização de atos heróicos.

Na arte grega, o apolíneo se contrapõe ao terrível do sofrimento, da contrariedade, da desilusão e da dor da existência através de um mundo de ilusões onde imperam a beleza, a ordem, a clareza e a glória. Isto é realizado através da criação de formas, da beleza e das medidas e de um saber racional que tudo explica e justifica através de partes bem divididas e estruturadas, regras claras, inequívocas.

A vontade se utiliza das aparências para acabar com a dor e aceitar a verdade. O apolíneo usa a arte para levar à aceitação da realidade do mundo. A beleza vence o sofrimento triunfando sobre a amargura e a dor inerente da vida. Os deuses e heróis apolíneos são aparências artísticas que tornam a vida desejável.

O apolíneo, usando a proteção e a glorificação da vontade através da beleza e da arte, aceita a realidade.

O indivíduo, no apolíneo, se realiza através da medida e da consciência de si. Para isso precisa se conhecer, ser moderado e construir uma aparência. “Noção de Agon (justa, disputa, combate, rivalidade)”. Precisa buscar o brilho e a glória através dos combates individuais que justificam a sua presença no mundo através das dimensões ética e estética. Para isso precisa ter uma acurada noção de medida.

A dimensão estética da beleza está intimamente ligada a uma dimensão ética. A pulsão apolínea cria individualidades através das formas. Beleza, no sentido estético, é medida, harmonia, equilíbrio, simetria, ordem, proporção e delimitação. Apolo é o deus da beleza. A beleza deve prevalecer em qualquer situação, mas é nos sonhos que ela se supera. A bela aparência do mundo dos sonhos é o seu lugar. Ainda que em situações adversas de raiva e tristeza, Apolo não perde a beleza da aparência. Através da arte, Apolo encobre o sofrimento com uma roupagem de beleza. Nesse sentido, acrescenta ao

belo: a calma, a jovialidade, a serenidade, a tranqüilidade, os limites nas devidas medidas e a liberdade perante as emoções.

A arte apolínea é uma justificação do mundo da individuação. A pulsão apolínea diferenciadora cria formas, e assim, individualidades. O povo de Apolo é o povo de individualidades. Apolo, deus da bela aparência é também divindade ética da medida e dos justos limites.

A individualidade permite ao homem tranqüilidade perante as contrariedades da vida. Utiliza a sua racionalidade e não faz uma afirmação integral da vida. Ele é consciente de si, parcial e egoísta na medida em que se protege da dor e do sofrimento através da racionalidade e individualidade e deixa de lado outra força artística da natureza, o dionisíaco.

Os atributos do impulso apolíneo são: forma, luz, clareza, ordem, harmonia, aparência, imagens, fenômeno artístico, individuação, ilusão, racionalidade, lógica, parcialidade, medida, materialização da beleza, consciência de si, delimitação, calma, tranqüilidade, serenidade, palavra, cena, criação.

### **1.1. A organização apolínea**

As organizações existem para atingirem um fim ou propósito. A palavra organização vem da palavra grega “organon” que significa instrumento.

Inicialmente vamos tentar fazer a radiografia da organização do ponto de vista do apolíneo de Nietzsche na sua relação com o empregado. Organização e empregado (hoje com o eufemismo colaborador).

A utilização de máquinas na administração organizacional é uma característica fundamental das organizações na sua relação com as pessoas. As pessoas em relação às organizações estão sempre nas posições de público interno ou externo.

O homem está sujeito à organização. A única liberdade que ele tem é a de se demitir dela. Regras, normas, injunções. Seu tempo está atrelado às necessidades organizacionais que demandam ações rotineiras, eficientes, confiáveis e previsíveis.

Ele consome o que as organizações decidem que é melhor para ele. Não tem liberdade nem fora da organização em que trabalha. Está sempre dentro ou em relação com alguma organização que define seu estilo de viver, de conduzir-se durante a vida.

Prisioneiro do modo de produção. Atingir os objetivos da empresa através do bem estar do empregado é uma utopia. O fim último é a empresa não o empregado.

Os instrumentos de liderança, qualidade de vida e desempenho são pensados primeiramente em função das características e interesses das empresas para as quais estão sendo elaborados. Prevalece o enfoque técnico em detrimento dos fatores que devem influenciar a motivação humana. Estimulam as pessoas, mas para fins pré-determinados. A preocupação com o humano vem da necessidade de que a empresa precisa sobreviver e crescer. Muitas vezes, se não crescer, morre. A sobrevivência da empresa depende de que as pessoas atuem de uma determinada maneira. Para conseguir isso criam formas de estimular a ação humana para uma determinada direção, previamente definida pela análise da conjuntura. Políticas de Marketing são elaboradas para tornar atraentes produtos, convencendo as pessoas de que elas estão escolhendo esses produtos.

A empresa precisa desenvolver programas para obter o melhor desempenho das pessoas, custe o que custar. Para lucrar a empresa precisa tirar o melhor das pessoas, sob sua ótica e interesse. As pessoas estão na empresa por necessidade de sobrevivência. A empresa precisa convencê-las de que o melhor para a empresa, também é o melhor para elas mesmas para conseguir o seu máximo desempenho (o máximo de suas potencialidades).

Deste modo os instrumentos administrativos (processos, liderança, comunicação, qualidade de vida, desempenho, etc.) são pensados primeiramente em função dos interesses e das características das empresas para as quais estão sendo elaborados. Estimulam as pessoas, mas para fins pré - determinados. A preocupação com o humano vem da necessidade de que a empresa precisa lucrar e crescer.

A empresa precisa desenvolver programas para obter o melhor desempenho das pessoas.

Como atingir os objetivos da empresa através do bem estar do empregado quando o fim último é a empresa e não o empregado?

A verdade é circunstancial, mas se apresenta como conjuntural. É preciso verificar o que está por trás do discurso dito como verdadeiro para descobrir o que o motiva e faz ser. A vontade de verdade é relativa a um conjunto de circunstâncias em perspectiva. O discurso é verdadeiro perante a necessidade do que ele defende. Nietzsche mostrou que é possível fazer uma genealogia da verdade.

Indivíduo: liberdade, mobilidade.

Organização: imobilização, ausência de liberdade, funcionando de maneira rotineira, eficiente, confiável e previsível.

Fala-se de organização como se ela fosse máquina.

Onde está o espaço do indivíduo na organização? Ele é anterior à organização, mas é tratado como posterior. O indivíduo, singular, precisa se adequar à organização que tem um padrão. Isto gera conflitos que surgem na relação indivíduos e organizações.

Durante a Revolução Industrial na Europa e América do Norte a mecanização prevaleceu na organização para aumentar a eficiência através de controles rígidos e da divisão do trabalho a que eram submetidos os trabalhadores. Até hoje ela é utilizada com sucesso em muitas organizações. Em nenhum lugar isso é tão evidente quanto na organização moderna atual.

(...) falamos sobre organizações como se elas fossem máquinas desenhadas para atingir fins e objetivos predeterminados que devessem funcionar tranqüila e eficientemente. E, como resultado desse tipo de pensamento, frequentemente tentamos organizá-las e administrá-las de maneira mecanicista, impelindo suas qualidades humanas para um papel secundário (...). (MORGAN Gareth, *Imagens da Organização*, 1996, Editora Atlas S.A. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996. pág. 16).

O mecanicismo é uma forma de pensar as organizações como se elas fossem máquinas onde tudo é previsível. As pessoas são imprevisíveis. Quando se pensa a organização como máquina não se leva em consideração o lado humano das pessoas que nela trabalham e espera-se que as pessoas ajam também como máquinas cumprindo horários rigorosos, fazendo trabalhos determinados, rotineiros e precisos. Cada um complementando o trabalho do outro. Em alguns casos isto até pode funcionar, mas nem sempre. Os turnos de trabalho se repetem sempre da mesma forma. Em muitos casos o trabalho é bastante repetitivo e não importa muito, e até muitas vezes atrapalha, o que o trabalhador possa por de seu na forma de trabalhar. Isto acontece em várias situações, desde o trabalho em uma fábrica até o trabalho de atendimento a clientes ou em grandes escritórios. As regras são rígidas quanto à maneira de executar as tarefas e a forma de se dirigir aos clientes. Muitas vezes até os sorrisos são programados. Isto acontece muito em organizações cujo trabalho permita tarefas repetitivas com entradas e saídas bem definidas. O trabalho é mecânico e distribuído aos empregados como se eles fossem partes de uma máquina. Espera-se que o trabalho seja feito de maneira sempre igual e sem novidades, com qualidade, e no menor tempo possível.

Dentro do campo da filosofia, as idéias mecanicistas têm exercido influência poderosa em relação às teorias da mente humana e a respeito da natureza do conhecimento e da realidade. Os humanos eram vistos como máquinas, embora distintos no que dizia respeito à grande capacidade que possuíam de utilizar sinais e palavras como base para o discurso e também devido à sua capacidade de raciocinar.

Esta visão mecânica influenciou o pensamento científico até o século XX e tem a sua mais completa e extensiva compreensão nas contribuições do físico Sir Isaac Newton que desenvolveu uma teoria do universo enquanto máquina celestial (...) Aristóteles usou princípios mecânicos para entender os movimentos dos animais. Arquimedes (na tradução de Heath, T.L. *The Works of Archimedes*. Cambridge: Cambridge University Press 1897), Galileu (*Discourses on Two New Ciências*. Evanston, IL: Northwestern University Press 1968) e outros usaram máquinas para fazer importantes contribuições nos campos da física e da matemática além de avançar consideravelmente a idéia de que seria possível construir uma ciência objetiva baseada em princípios mecânicos. (Gareth Morgan, *Imagens da Organização*, 1996, Editora Atlas S.A. São Paulo, pág.353).

Em ciência social, a idéia de que o homem é uma máquina exerceu forte influência sobre a psicologia do comportamento, especialmente através da idéia de que os seres humanos são produtos de forças ambientais. Estas idéias foram levadas até a moderna psicologia através de noções encontradas em filósofos como Hume, Locke e Bentham, tendo recebido sua mais completa expressão na psicologia do estímulo-resposta de B.F. Skinner (*Science and Human Behavior*. New York: Macmillan 1953) e na teoria do reforço. Arthur Koestler. (*The Ghost in the Machine*. London: Hutchinson, 1967) “apresenta crítica abrangente deste tipo de abordagem para a compreensão do comportamento humano”. Schön, D. A. (*Invention and the Evolution of Ideas*. London: Tavistock, 1963) “apresenta excelente análise de como os princípios da física newtoniana têm sido usados em teorias psicológicas”.

O trabalho do teórico social Vilfredo Pareto (Por exemplo, Pareto, *The Mind and Society*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1935) fornece uma poderosa ilustração de como princípios derivados das ciências mecânicas vêm sendo utilizados para entender a economia, a política e a sociedade. MORGAN Gareth, *Imagens da Organização*, 1996, Editora Atlas S.A. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996. pág. 354).

Durante todo o século XIX a administração esteve atrelada ao funcionamento das máquinas. A base da administração clássica e científica é a racionalidade. Através dela pode-se alcançar o máximo de eficiência nas organizações, mesmo sem dar importância ao seu lado humano. As pessoas tinham que se adequar às exigências das máquinas. O mecanicismo deixa as pessoas sem iniciativa e acaba tirando o interesse delas pelo trabalho realizado uma vez que não têm nenhum poder sobre ele. A rotina embota. A burocracia, segundo Max Weber, é um bom exemplo disso. Definindo burocracia o sociólogo alemão diz:

Forma de organização que enfatiza a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, atingidas através da

criação de uma divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos. (MORGAN Gareth, *Imagens da Organização*, 1996, Editora Atlas S.A. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996 pág. 26).

Tudo isso podia ser muito bom para a organização, mas acabava com a iniciativa humana e o prazer que o trabalho poderia trazer para as pessoas. O trabalho mecanizado tem um alto custo humano. E esse custo é maior quanto mais baixo na hierarquia organizacional estiver colocado o empregado. As pessoas tornam-se apáticas e desinteressadas do trabalho. A burocracia fortalece o poder e controle da gestão sobre os empregados. Mas o custo para as pessoas é muito alto. Onde a precisão, a segurança e a responsabilidade são valorizadas, mais se utiliza o enfoque mecanicista nas organizações apesar da desumanização dos empregados que quando se manifestam em qualquer sentido são vistos como problemas, não são levados em consideração e acabam fazendo mecanicamente o trabalho, sem interesse em dar sugestões que possam inovar ou melhorar a produtividade das atividades que realizam.

A burocracia tem sido responsável pela legitimação da estrutura de dominação de muitas organizações. Legitima também o poder dos que mandam perante os mandados que se consideram com o dever de obedecer. Weber considerava a burocracia uma relação de poder que ameaçava a liberdade do espírito humano através da racionalidade assim como para Marx era gerada pela mais valia e acumulação de capital.

Falando a respeito de organizações não podemos deixar de comentar o estrago realizado por muitas delas no meio ambiente e que tem trazido um grande prejuízo para a vida no planeta e conseqüentemente para as pessoas que vivem nele. Muitas vezes a produtividade tem conflito com a sustentabilidade. A regra, em linhas gerais, é o lucro antes de tudo. A vida das pessoas vem em segundo lugar. Isso sem falar nos acidentes e doenças relacionadas ao trabalho que matam muitas pessoas todos os anos. O relatado acima retrata as empresas despreocupadas com as práticas de sustentabilidade, pois também encontramos a seguinte realidade:

No Brasil, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) publica a cada dois anos seu Relatório de Desenvolvimento Empresarial, consolidando os dados relativos ao desenvolvimento econômico, ambiental e social de suas associadas. A perspectiva contemporânea dos ativos de uma empresa vai muito além de imóveis e máquinas. Inclui bens intangíveis como reputação, marca, diálogo com os stakeholders e capacidade de estabelecer parcerias com governos e organizações da sociedade civil. Tais elementos integram, por exemplo, a extensa lista de critérios do Índice Down Jones de Sustentabilidade.



(ALMEIDA, Fernando. O mundo dos negócios e o meio ambiente no século XXI, in Meio Ambiente no século 21. 5. ed. – Campinas, SP: Armazém do Ipê (AUTORES ASSOCIADOS), 2008. P.132)

Muitas organizações representam interesses de uma minoria em detrimento da maioria e têm sido utilizadas como instrumentos de dominação ao longo dos tempos, mas, conforme o citado acima elas não representam o todo da prática empresarial, isto é, muitas são as empresas que descobriram que a preocupação com o meio ambiente, os funcionários e a sociedade civil pode representar um enorme ganho em ativos, sem que para isso seja necessário depredar o ambiente, ou utilizar o funcionário como se fosse um objeto descartável. Para tanto essas empresas buscam alternativas às práticas usuais, fazendo uso da criatividade aplicada às tradições da localidade em que se encontram. É preciso usar a criatividade para a solução de problemas com o meio ambiente quando existem os conflitos entre produtividade e sustentabilidade. Como exemplo temos a empresa NATURA, com os seus produtos NATURA EKOS.

As organizações têm sido relacionadas tanto a realizações como a explorações.

Alguns teóricos organizacionais consideram que muitas políticas e práticas das organizações, ainda que não intencionalmente, sejam responsáveis pela dominação e a exploração de grupos menos afortunados e pelos problemas da sociedade moderna.

Frederick Winslow Taylor expoente da administração científica descobriu a forma de aumentar a produtividade substituindo empregados especializados por não qualificados e separando o planejamento e a organização do trabalho da sua execução. Quanto mais racional o trabalho mais fácil a substituição dos empregados qualificados por não qualificados. Os princípios de sua Administração Científica são básicos para o funcionamento das organizações em geral do século XX até agora.

Com a obra de Taylor, a produção econômica recebe uma base nova. Tentou reduzir cada arte manual, ou ofício, a movimentos elementares que pudessem ser exatamente cronometrados, descritos e ensinados a qualquer pessoa. (Frederick Winslow Taylor: Princípios de Administração Científica. 1970, São Paulo, Editora Atlas S.A.).

Além disso, nas idéias de um dos seguidores de Frederick Taylor, Henry Gantt, (ver Alford, L.P. Henry Lawrence Gantt, Leader in Industry. New York: Harper&Row 1934:264-277) encontra-se a visão mecanicista da vida social levada ao extremo, através de uma proposição de uma organização denominada A Nova Máquina, onde haveria uma conspiração de cientistas, engenheiros, químicos, especialistas em trabalhos terrestres e marítimos, bem como mestres em artes e materiais. Neste esquema, toda a indústria seria colocada sob o controle de engenheiros que a planejavam e conduziriam dentro de uma eficiência mecânica. (MORGAN Gareth, Imagens da Organização, 1996, Editora Atlas S.A. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996, pág.354).

Atualmente até as pessoas tratam seus corpos como máquinas e a preocupação de todos é chegar aos 100 anos. Academias, esportes e condicionamento físico para

ficar em forma. A preocupação em levar uma vida saudável e higiênica está em todas as faixas etárias. Dietas especiais, exames médicos constantes. Podemos dizer que tratamos os nossos corpos dentro dos princípios de administração científica onde a insistência na especialização máxima e na remoção de todos os elementos estranhos, a fim de permitir a concentração na tarefa essencial, é fundamental no pensamento de Taylor.

A teoria da administração clássica era racionalizar as organizações para aumentar a sua eficiência. Isso fez com que dessem pouca atenção aos aspectos humanos, mais difíceis de lidar do que os aspectos mecânicos da organização, assim os aspectos técnicos foram privilegiados. A principal orientação dos teóricos clássicos era a de conseguir um equilíbrio entre os aspectos humanos e técnicos da organização através de atividades de recursos humanos, mas na realidade o que eles fizeram foi adequar as pessoas ao modo de funcionamento da organização mecanicista.

O mecanicismo apareceu em todo o mundo, tanto na ciência como na filosofia e psicologia. Na administração não foi diferente. As organizações deveriam funcionar como máquinas eficientes para alcançar os fins para os quais foram criadas. De acordo com este pensamento queremos, até hoje, administrá-las de forma mecânica colocando suas qualidades humanas para um papel secundário.

## **1.2. Casos de administração em que fica evidente a mecanização e a exclusividade do apolíneo**

Como já foi comentado, muitas vezes, as organizações para crescerem ou lucrarem mais causam impactos negativos nos seus funcionários ou no ambiente. Isto tem acontecido historicamente através da valorização de certos interesses em detrimento de outros na busca da racionalidade para alcançar seus objetivos. Na revista Época de outubro de 2010 encontramos a matéria: “Uma Fábrica de Suicidas” (pág.34), na qual se descreve uma sucessão de suicídios que acontecem dentro da maior fabricante de eletrônicos do mundo, a Foxconn que se localiza no sul da China. Além de trabalhar, os funcionários dormem, comem e estudam na fábrica.

Desde o início do ano, 11 pessoas se mataram, a maioria atirando-se da janela de seus dormitórios. Muitos atribuem esse contexto as crenças que se estabeleceram no interior da empresa. Por exemplo: a terceira crença diz: Fora dos laboratórios, não existe tecnologia. Só imposição da disciplina (Época Negócios, Ano 4 Outubro de 2010 n 44, Editora Globo, pág. 34)

Atingir os objetivos da empresa através do bem estar do empregado, não parecer a finalidade das propostas administrativas. O fim último é a empresa, o seu lucro, e desenvolvimento, pois, como podemos observar na mesma edição da revista Época citada encontramos a matéria “À moda da Toyota”, que mostra uma empresa no sul do nosso país que objetivou eliminar a ineficiência e desperdício eliminando, após uma pesquisa científica fundamentada na filosofia Lean, mais de 2300 postos de trabalho restando 233 funcionários, tendo em vista que os postos existentes até então levavam a desperdício de tempo, que segundo a reportagem, alcançava índices de 30% a 40%. Com tal descoberta e o efetivo corte, a empresa alcançou um ganho produtivo de mais de 40%.

A tesoura foi passada cientificamente. Com cronômetro nas mãos, anotando meticulosamente cada movimento, os líderes de equipe foram encarregados de responder tecnicamente uma pergunta capital: o que um operador faz ao longo de um turno de oito horas? Ao anotar na ponta do lápis desperdícios de tempo com gestos que vão de caminhadas desnecessárias de um ponto a outro da estação de trabalho até uma rápida conversa com o colega ao lado, qualquer célula de produção acaba descobrindo que tem de 30% a 40% a mais de pessoas do que precisaria ter se cada uma delas trabalhasse com precisão de relojoeiro (...). No fundo, é disso que se trata a produtividade de uma fábrica – quanto do meu pessoal eu transformo em peças. (Época Negócios, idem, pág. 175).

Considerando o que se passa em uma pesquisa que avalia o desempenho em uma indústria de autopeças como a descrita acima, vejamos agora abaixo uma lista destinada a avaliação dos funcionários de um fast food:

**Quadro 1 – Lista destinada à avaliação do desempenho de um empregado que trabalha no balcão de refeição rápida**

<b>Acolhida a Cliente</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. O empregado sorri		
2. Acolhida é sincera		
3. Olha o cliente nos olhos		
Outras:		
<b>Tirar o pedido</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. O empregado conhece bem os códigos dos alimentos (não tem necessidade de consultar listas)		
2. O Cliente não tem necessidade de repetir o pedido		
3. Os pequenos pedidos (quatro itens ou menos) não precisam ser escritos.		
4. Sugere outros itens do cardápio.		
Outros:	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>Preparo do pedido</b>		
1. O pedido é preparado na seqüência correta		
2. O pedido da churrascaria é tratado em primeiro lugar		
3. As bebidas são trazidas na ordem correta		
4. A quantidade de gelo é adequada		
5. Inclina os copos e usa os dedos para ativar a máquina de refrigerantes		
6. Enche os copos até o nível adequado		
7. Cobre os copos		
8. As xícaras estão limpas		
9. O café é servido no momento adequado		
10. Enche as xícaras até a altura adequada		
Outros		
<b>Apresentação do pedido</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. O pedido é embrulhado corretamente		
2. As bordas do saco são dobradas duas vezes		
3. Usa bandeja para consumação no restaurante		
4. Os guardanapos de papel são colocados na bandeja		
5. A comida é apresentada convenientemente		
Outros		
<b>Pagamento</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. O montante do pedido foi anunciado claramente e em voz alta		
2. O montante de dinheiro é claramente repetido		
3. O dinheiro é contado acertadamente		
4. O troco é contado acertadamente		
5. O dinheiro grande fica à vista até que o troco seja restituído.		
Outros		
<b>Agradecimento e desejo de rever o cliente</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. O empregado sempre agradece		
2. O agradecimento é sincero		
3. O empregado olha o cliente nos olhos		
4. O Empregado exprime desejo de rever o cliente		

(MORGAN Gareth, Imagens da Organização, 1.996, Editora Atlas S.A. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996. pág. 23).

Este quadro demonstra a necessidade de controle de emoções exigidas pela organização aos seus empregados. Até as expressões são controladas. Isto mostra como uma tarefa simples de servir um freguês pode ser tratada mecanicamente.

### **1.3. Descartes: o mecanicismo e o apolíneo na organização**

Vamos falar um pouco de filósofos e sua relação com as teorias organizacionais que privilegiam, de acordo com a definição de apolíneo em Nietzsche, o lado mecanicista na forma de administrar os seus recursos.

Descartes: o sujeito, a ciência e a técnica. As bases do mundo moderno estão aí. Em Descartes encontramos o mecanicismo que promove um modelo de sujeito, de ciência e de técnica. Ele lança as bases do mundo moderno, gerando o que Foucault salienta como “momento cartesiano”.

Dentro do campo da filosofia, as idéias mecanicistas têm exercido influência poderosa em relação às teorias da mente humana e a respeito da natureza do conhecimento e da realidade. O filósofo René Descartes fixou importantes fundamentações para estes desenvolvimentos na sua famosa obra *Discurso sobre o Método*, publicada em 1637 e na qual apresentava argumentos justificando uma separação entre corpo e mente e entre sujeito e objeto, numa tentativa de colocar o processo do raciocínio humano dentro de uma base tão sólida quanto possível. Descartes assim como Galileu e Newton, construiu as suas perspectivas tomando como base os princípios do atomismo, acreditando que o mundo material precisava ser compreendido em termos da interação mecânica e do movimento de corpúsculos originariamente criados e colocados em ação por Deus (...) Plantas e animais eram vistos por Descartes como formas superiores de máquinas. Os humanos eram vistos como máquinas embora distintas no que dizia respeito à grande capacidade que possuíam de utilizar sinais e palavras como base para o discurso e também devido à sua capacidade de raciocinar. (Descartes, *R. Discourse on Method*. London: Penguin, 1968: 73-74).

A lógica da visão cartesiana sobre a natureza humana foi levada a um desenvolvimento extremo um século mais tarde pelo materialista francês Julien LaMettrie. Em 1748, publicou um livro, *O homem máquina*, argumentando que o homem é uma máquina, que tanto o corpo como a alma são produtos de processos mecânicos e que todo o comportamento humano é redutível às leis da matéria em movimento. Instintos, ações e o funcionamento do cérebro humano eram, portanto, vistos como operando de acordo com leis completamente deterministas que não deixavam qualquer espaço para comportamentos voluntários ou influência subjetiva de qualquer espécie. As suas idéias eram impopulares (...) Obteve acolhida na corte de Frederico, o Grande, onde recebeu uma posição proeminente. Existe, portanto, interessante e direta ligação entre as teorias mecanicistas a respeito do ser humano desenvolvidas por Descartes e LaMettrie e a prática militar do exército prussiano de Frederico que tentou reduzir os soldados a autômatos que obedeceriam a instruções

de comando. (MORGAN Gareth, *Imagens da Organização*, 1996, Editora Atlas S.A. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996. pág.353,354).

É Descartes quem inaugura a visão mecânica do mundo. Ele busca um método para construir uma ciência completa da natureza, com absoluta certeza, baseada em princípios fundamentais que dispensariam demonstração, distinguindo a realidade do erro e da dúvida. (A física atual demonstra que não há verdade absoluta em ciência. Todos os conceitos e teorias são limitados e aproximados).

Descartes é o pai do cientificismo moderno da cultura ocidental. O método científico é o único válido para a compreensão do universo. Segundo Descartes, a chave para compreender o universo é a matemática. A física se reduz à geometria. A essência da natureza humana reside na razão pensante. Todas as coisas que conhecemos clara e distintamente são verdadeiras.

O Renascimento, séculos XV e XVI, foi marcado pelo retorno à natureza tendo como ponto de partida o sensorial como a fonte de todo conhecimento. Em Descartes encontramos a filosofia dialogando com o racionalismo, isto é, o sensorial passa a ser questionado e é tido como um caminho inseguro para se compreender o homem, o mundo e Deus.

Do século XVI ao século XVII instala-se no ocidente a visão mecânica do mundo. O universo passa a ser visto como uma grande máquina. Nasce uma nova realidade de investigação, busca-se a descrição matemática da natureza. A nova ciência mecânica só descreve as propriedades essenciais dos corpos: formas, quantidade, movimento. Outras propriedades tais como som, sabor, cheiro são consideradas propriedades mentais subjetivas que devem ser excluídas da ciência. Laing, a respeito dessa redução comenta:

Perderam-se a visão, o som, o gosto, o tato e o olfato e com eles a sensibilidade estética e ética, os valores, a qualidade, a forma, todos os sentimentos, motivos, intenções, a alma, a consciência, o espírito. A experiência (pessoal) como tal foi expulsa do domínio científico. Surgiu a obsessão dos cientistas pela medição, pela quantificação. A filosofia cartesiana será então, antes de tudo, um esforço para estender ao corpo inteiro dos conhecimentos humanos o método matemático, que não é ele próprio senão o uso normal da razão; as regras do método têm por objetivo descrever a maneira como o espírito pensa quando pensa matematicamente.” (Capra, Fritjof. *O Ponto de Mutação*, São Paulo, Editora Cultrix 1997. Pág 49 e ss.)

O mundo é uma máquina, uma engrenagem na qual tudo se realiza de acordo com forças predeterminadas. Infalível, não há rupturas. Descartes busca um método para construir uma ciência completa da natureza, com absoluta certeza, baseada em

princípios fundamentais que dispensam demonstração, distinguindo a realidade do erro e da dúvida.

O racionalismo do método de Descartes baseia-se no critério da evidência. Não podendo escapar da dúvida faz dela o próprio método de busca da verdade inquestionável. Uma vez alcançada a verdade não restará dúvida alguma.

A leitura do mundo de Descartes é como ponto de partida para a constituição da mentalidade da administração. O essencial desta proposta inclui a completa racionalização de todos os aspectos da vida através de um conhecimento perfeito das verdades que dizem respeito a esses diferentes aspectos. Todas as funções orgânicas podem ser comparadas ao funcionamento de uma máquina muito bem construída.

A vocação do intelecto para o domínio tecnológico do mundo está inteiramente subordinada a valores racionais. O domínio da natureza é acima de tudo o domínio do pensamento sobre a matéria. Racionalidade é inseparável de sistematicidade. O que faz com que a matemática seja evidente é também aquilo que faz com que todo o conhecimento seja racional.

Considerando o descrito acima como “o momento cartesiano na história” vemos como este modo de pensar está na base do desenvolvimento das organizações e como este vem há décadas sendo problematizado, apontado como a mecanização das relações entre empregados e organizações e justificando a oposição entre organizações e indivíduos.

Considerando a oposição suscitada por Nietzsche entre Apolo e Dionísio, convém refletir a presença desta oposição no interior da organização, pensando a organização mecanicista, herança do cartesianismo.

Conforme a organização se estruturou no decorrer dos séculos a crítica Nietzscheniana, remete ao ponto que implica na percepção da inexistência de um modelo universal para o bem comum entre organização e indivíduo, em detrimento da crença comum do mecanicismo que considerava a universalidade dos interesses organizacionais e individuais.

#### **1.4. Foucault, a visão de Alcadipani (*explica a relação Foucault e a organização*), destacando as características de Foucault que se relacionam com o apolíneo e a mecanização.**

A organização usa o poder para minimizar os efeitos dos discursos que possam prejudicá-la. Foucault examina o discurso apontando como ele é utilizado para estabelecer e manter o poder, vender idéias e controlar a corporeidade. Entende que o discurso tem função política e é instrumento do poder.

O poder não pode ser identificado. Poder identificado perde a força. Identificando-o tem-se como sair dele. Foucault aborda controle mental e controle corporal, nas organizações prisionais, por exemplo.

Uma sociedade é marcada por normas que se constituem a partir da necessidade do controle sobre o indivíduo. A norma é constituída para conter a manifestação social. A norma é definida pela posição do poder. Quem pode faz a norma. As organizações não sobrevivem sem normas, sem rotinas pré-determinadas, sem controles, sem hierarquia e sem divisão de tarefas.

Braverman, (H. Labor and monopoly capital. New York: Monthly Review Press, 1974). (...) Ele discute que a perda de habilidades por parte dos trabalhadores e a degradação de seus trabalhos são oriundas da substituição do conteúdo inteligente da tarefa pela execução de rotinas pré-determinadas. Afirma também que a intensificação e a perda de criatividade no trabalho dos dias de hoje são resultado do aumento do controle exercido pelos gestores e pela separação entre pensamento e execução da tarefa. O poder seria concedido pela posição e/ou pelo cargo que uma pessoa ocupa dentro da organização. ((SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. Michel Foucault, Poder e Análise das Organizações, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Pág.23).

O Panóptico, de Foucault - a prisão não tem celas nem grades e é constituída de modo que os prisioneiros acreditam que estão, todo o tempo, sob a vigilância dos guardas e assim disciplinam-se a si mesmos - torna-se uma ferramenta para pensar a administração.

Michel Foucault, 1926 – 1984, em *A Verdade e as Formas Jurídicas*. Rio de Janeiro: Nau Ed. 1996, colocou algumas considerações sobre o panoptismo. A penalidade no século XIX tem em vista o controle e a reforma psicológica e moral das atitudes e do comportamento dos indivíduos ao nível do que podem fazer, do que são capazes de fazer, do que estão sujeitos a fazer, do que estão prestes a fazer. O indivíduo era considerado a partir de suas virtualidades e não a partir de seus atos. O controle penal punitivo então tinha que ser exercido por poderes à margem da Justiça, como a polícia (vigilância) e as instituições psicológicas, psiquiátricas, criminais, médicas,



pedagógicas (correção). A função era a de corrigir as virtualidades dos indivíduos. É a idade do controle social.

O Panopticon era uma forma de arquitetura que permitia um tipo de poder do espírito sobre o espírito e que devia valer para escolas, hospitais, prisões, casas de correção, hospícios, fábricas, etc. Uma arquitetura que permitia uma vigilância completa sobre as pessoas que ocupavam seus espaços. Propiciava um poder de vigilância permanente que podemos chamar de panoptismo. O princípio é conhecido: na periferia uma construção em anel; no centro, uma torre; esta é vazada de largas janelas que se abrem sobre a face interna do anel; a construção periférica é dividida em celas, cada uma atravessando toda a espessura da construção; elas têm duas janelas, uma para o interior, correspondendo às janelas da torre; outra, que dá para o exterior, permite que a luz atravesse a cela de lado a lado. Basta então colocar um vigia na torre central, e em cada cela trancar um louco, um doente, um condenado, um operário ou um escolar. Pelo efeito da contraluz, pode-se perceber da torre, recortando-se exatamente sobre a claridade, as pequenas silhuetas cativas nas celas da periferia. Tantas jaulas, tantos pequenos teatros, em que cada ator está sozinho, perfeitamente individualizado e constantemente visível. O dispositivo panóptico organiza unidades espaciais que permitem ver sem parar e reconhecer imediatamente. Em suma, o princípio da masmorra é invertido; ou antes, de suas três funções - trancar, privar de luz e esconder - só se conserva a primeira e suprimem-se as outras duas. A plena luz e o olhar de um vigia captam melhor que a sombra, que finalmente protegia. A visibilidade é uma armadilha. O que permite em primeiro lugar - como efeito negativo - evitar aquelas massas compactas, fervilhantes, pululantes, que eram encontradas nos locais de encarceramento. Cada um, em seu lugar, está bem trancado em sua cela de onde é visto de frente pelo vigia; mas os muros laterais impedem que entre em contato com seus companheiros. É visto, mas não vê; objeto de uma informação, nunca sujeito numa comunicação. A disposição de seu quarto, em frente da torre central, lhe impõe uma visibilidade axial; mas as divisões do anel, essas celas bem separadas, implicam uma invisibilidade lateral. E esta é a garantia da ordem. Se os detentos são condenados não há perigo de complô, de tentativa de evasão coletiva, projeto de novos crimes para o futuro, más influências recíprocas; se são doentes, não há perigo de contágio; loucos, não há risco de violências recíprocas; crianças, não há "cola", nem barulho, nem conversa, nem dissipação. Se forem operários, não há roubos, nem conluios, nada

dessas distrações que atrasam o trabalho, tornam-no menos perfeito ou provocam acidentes.

O efeito mais importante do Panóptico: fazer com que o prisioneiro esteja consciente que está sempre sendo vigiado, assegurando assim um estado consciente e permanente de visibilidade que permite o funcionamento automático do poder.

A multidão que forma uma massa compacta, onde se realizam múltiplas trocas, onde individualidades se fundem e têm um efeito coletivo, é abolida em proveito de uma coleção de individualidades separadas. Do ponto de vista de quem vigia, a multidão é substituída por uma quantidade de pessoas que pode ser numerada e controlada; do ponto de vista de quem é vigiado, por uma solidão seqüestrada e observada.

O Panóptico é uma máquina que, a partir de necessidades diversas, constrói relações homogêneas de poder. Uma sujeição real nasce mecanicamente de uma relação fictícia. De modo que não é necessário recorrer à força para obrigar o condenado ao bom comportamento, o louco à calma, o operário ao trabalho, o escolar à aplicação, o doente à observância das receitas. Várias instituições vivem essas características do panoptismo próprias da sociedade moderna, industrial e capitalista. Esse panoptismo existe, ao nível mais simples e no funcionamento cotidiano das instituições que enquadram a vida e os corpos dos indivíduos.

A obra de Foucault levanta novas hipóteses para a análise das organizações e para o tema das instituições totais mostrando que os indivíduos estão ligados ao mundo organizacional onde impera o modo de dominação disciplinar e para a discussão do aumento da introdução das tecnologias de informação nas organizações e como o panóptico poderia ser atualizado pelas redes de computadores.

Para Foucault, são as organizações que refletem e reproduzem a sociedade disciplinar. Na administração, a análise das organizações pode ser realizada a partir de insumos de diferentes áreas do conhecimento humano. A relação entre as teorias das ciências humanas e as teorias organizacionais é evidente.

Atualmente, as organizações, de uma maneira mais sofisticada, exercem o poder disciplinar sobre seus empregados a partir de um sistema político que extrapola a parte física da organização e define seu modo de consumo e seu estilo de vida pessoal.

Como cidadão, numa sociedade democrática, o homem é teoricamente livre para ter suas próprias opiniões, tomar suas próprias decisões e ser tratado de igual para igual. Como empregado na prática lhe são negados todos esses direitos. Espera-se que

mantenha sua boca fechada, faça aquilo que lhe foi dito para fazer e se submeta às regras absolutas de seu superior que não são explicitadas com clareza, mas intuídas a partir de um modo de agir.

No entanto, isso não impede que exista resistência. De acordo com Foucault, onde existe poder existe resistência. As pessoas possuem o poder dentro de suas cabeças na forma de representação, aceitação ou interiorização. O poder vem sempre de cima para baixo? São questões que se colocam quando se pensa no poder dentro das organizações. Venha de onde vier existe sempre uma possibilidade de resistência. E esta resistência pode se expressar de diferentes formas nas relações de força. Na organização, no sentido horizontal da estrutura organizacional o poder é estratégico e aparece assim em termos de relações de forças. Como exemplo, temos as lideranças informais que aparecem entre os empregados. No sentido vertical da estrutura organizacional aparece o poder como lei, proibição, instituição que é o que nos propõe o direito. De qualquer forma, de uma maneira ou de outra, sempre existe uma possibilidade de resistência que, no caso das organizações, pode resultar no desligamento do empregado do seu quadro funcional. À imposição de uma conduta pode-se sempre se resistir através de uma contra conduta. A contra conduta pode aparecer formalmente através de uma organização sindical, greves, etc. ou informalmente por redes sociais ou baixa produtividade. O desafio organizacional é fazer das condutas objetos de interesse do trabalhador.

Não é de um lado o poder e de outro lado as pessoas. O poder é introjetado nas pessoas porque ele favorece uma percepção do que é permitido e do que é negado sendo permeado pela indução ao prazer, indicando as formas corretas do saber e produzindo constantemente discursos contextualizados às suas necessidades. Na relação gestor e empregado, o empregado percebe sem que nada precise ser dito o que se espera dele em termos de postura. Esta postura é o que embasa o acolhimento das ordens emanadas dos superiores na comunicação formal. Na comunicação informal as coisas não se passam necessariamente da mesma forma. Pode aparecer a discordância e a crítica ao demandado, por ex. na hora do cafezinho. A noção de quem detém o poder e de quem não o exerce é sempre muito clara. Daí o senso comum de: "manda quem pode obedece quem tem juízo" A resistência ao poder acontece em todos os níveis da sociedade mas

não implica em uma prática sistemática de contra condutas. Aparece como micro focos de resistências descontínuos geograficamente.<sup>2</sup>

A organização é intrinsecamente política no sentido de que devem ser encontradas formas de criar ordem e direção entre pessoas com interesses potencialmente diversos. É através da observação sobre os empregados e dos interesses da organização que são definidas as normas disciplinares.

No século XIX existiam as fábricas-prisões. As fábricas-conventos, fábricas, onde o tempo do operário é inteiramente comprado, de uma vez por todas, por um prêmio anual que só é recebido na saída. Esse panopticon industrial, sonho patronal existiu realmente, e em larga escala, no início do século XIX. Entre outros existiu na França, na Suíça e em particular na Inglaterra. Teve na época uma amplitude econômica e demográfica muito grande. Tudo isso foi o sonho realizado do patronato.

Hoje, como já citado acima, a empresa chinesa Foxconn parece uma cidade. Mais de 300.000 empregados. Além de trabalhar os empregados vivem na fábrica e têm um alto índice de estresse.

O tempo de vida dos homens tem sido utilizado habitualmente pelo sistema produtivo. São necessárias duas coisas para que se forme a sociedade industrial: por um lado, é preciso que o tempo dos homens seja colocado no mercado, oferecido aos que o querem comprar em troca de um salário e por outro lado é preciso que esse tempo dos homens seja transformado em tempo de trabalho. É por isso que em uma série de instituições encontramos o problema e as técnicas da extração máxima do tempo. São as chamadas instituições de seqüestro. A extração da totalidade do tempo é a primeira função das instituições de seqüestro. A segunda função das instituições de seqüestro é a de controlar os corpos. É o corpo que deve qualificar-se para poder trabalhar. A terceira função dessas instituições de seqüestro é o poder econômico, político e judiciário.

Nestas instituições não apenas se dão ordens, se tomam decisões, não somente se garantem funções como a produção, a aprendizagem, etc., mas também se tem direito de punir e recompensar, se tem o poder de fazer comparecer diante das instâncias de julgamento. Existe também o poder de extrair certo saber técnico da produção que vai permitir um reforço do controle e deixar nenhum espaço para a criação individual.

---

<sup>2</sup> Ver, FOUCAULT, Michel. Micro física do Poder, Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.p.77

As instituições de seqüestro fazem com que o tempo de vida do homem se torne tempo de trabalho, que o tempo de trabalho se torne força de trabalho e que a força de trabalho se torne força produtiva de acordo normas e regulamentos rígidos.

(Burrell, G, Modernism, post-modernism and organization analysis 2; the contribution of Michel Foucault. *Organizations Studies*, v.9,n.2, 1988) (...) depois argumentou que a obra de Foucault poderia abrir novos caminhos para a análise das organizações e para o tema das instituições totais, mostrando que os indivíduos vivem atrelados ao mundo organizacional onde impera o modo de dominação disciplinar(...) ((SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. Michel Foucault, Poder e Análise das Organizações, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Pág. 22).

Dentro do modo de dominação disciplinar é praticamente impossível realizar um trabalho criativo.

(Braverman H. Labor and monopoly capital. New York: Monthly Review Press, 1974) (...) foi de vital importância para problematizar a mudança de natureza do trabalho, na sociedade industrial moderna, ao denunciar a destruição do conceito de trabalho como um processo criativo. ((SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. Michel Foucault, Poder e Análise das Organizações, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Pág.23).

A essência concreta do homem não é o trabalho: é preciso a operação ou a síntese operada por um poder político para que a essência do homem possa aparecer como sendo a do trabalho. A ligação do homem ao trabalho é sintética, política; é uma ligação operada pelos poderes que faz nascer uma série de saberes (do indivíduo, da normalização, da correção) que se multiplicam nas instituições fazendo surgir as chamadas ciências do homem e o homem como objeto da ciência. Estes saberes e estes poderes se encontram firmemente enraizados não apenas na existência dos homens, mas também nas relações de produção que caracterizam as sociedades capitalistas. Assim se pode explicar a sujeição do homem às organizações.

(Burrell, G, Modernism, post-modernism and organization analysis 2; the contribution of Michel Foucault. *Organizations Studies*, v.9,n.2, 1988) tenta explicar o papel desempenhado por Foucault, no debate sobre o pós modernismo em ciências humanas, e os possíveis benefícios de suas idéias para a análise das organizações . (Rafael Alcadipani da Silveira. Michel Foucault, Poder e Análise das Organizações 2005 Editora FGV, Rio de Janeiro. Pág.21).

Esta sujeição se faz sentir de várias maneiras na relação entre os trabalhadores e a organização através dos sistemas administrativos, em particular, os sistemas de informação.

Burrell (idem) considerou que diferentes aspectos da obra de Foucault poderiam ser muito úteis para discutir criticamente o aumento da introdução das

tecnologias de informação nas organizações e como o panóptico poderia ser utilizado pelas redes de computadores. ((SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. Michel Foucault, Poder e Análise das Organizações, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.Pág.22).

É por meio da utilização do pensamento de Foucault em análise das organizações que podemos mostrar como a administração e suas teorias são mecanismos de poder. Formas de poder/saber.

Poder disciplinar: poder não soberano, alheio à forma de soberania. Este novo tipo de poder que não pode mais ser transcrito nos termos da soberania, é uma das grandes invenções da sociedade burguesa. Ele foi um instrumento fundamental para a constituição do capitalismo industrial e do tipo de sociedade que lhe é correspondente. Um direito de soberania e um mecanismo disciplinar: é dentro desses limites que se dá o exercício do poder. As disciplinas são portadoras de um discurso que não pode ser o do direito; o discurso da disciplina é alheio ao da lei e da regra enquanto efeito da vontade soberana.

As disciplinas veicularão um discurso que será o da regra, não da regra jurídica derivada da soberania, mas o da regra natural, quer dizer, da norma; definirão um código que não será o da lei, mas o da normalização; referir-se-ão a um horizonte teórico que não pode ser de maneira alguma o edifício do direito, mas o domínio das ciências humanas; a sua jurisprudência será a de um saber clínico.

(...) quando o capitalista contrata o trabalhador, possui potencial de trabalho e, para garantir a lucratividade da produção, o capitalista deve organizar as condições sob as quais o trabalho é desempenhado, a fim de obter vantagem máxima, ou melhor, fazer com que o trabalhador transforme seu potencial de trabalho em trabalho de fato. Isso é conseguido por meio dos controles das organizações sobre os trabalhadores. ((SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. Michel Foucault, Poder e Análise das Organizações, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Pág.22).

Foucault mostra os princípios básicos da disciplina: existência de um lugar para cada um, controle da atividade em seus mínimos detalhes. O que será feito, como e quando serão realizados os trabalhos. Horários de descanso, de refeições e horários para a produção. Supervisão hierárquica. Tempo de produção. Treinamento. Autoridade e vigilância hierárquica. Atenção permanente nas condições para o exercício da disciplina. Vigilância e normalizações constantes Os indivíduos são vigiados e controlados de maneira a poderem ser qualificados, classificados e punidos. Através do exame que combina vigilância hierárquica e sanção normalizadora acontece o aproveitamento máximo das forças, do tempo e das capacidades dos indivíduos. O poder disciplinar cria corpos que podem ser treinados e obedientes. Que podem ser úteis

através do treinamento e da obediência. Corpos dóceis, que não possam ser apenas punidos, mas também recompensados. Olhando as organizações podemos ver as normas e os controles das atividades, dos tempos e dos resultados.

As idéias de Foucault têm aberto novas perspectivas para a análise do fenômeno organizacional e relações de poder (...) Além disso, as idéias de Foucault também foram importantes no sentido de ir contra a noção de ideologia utilizada por muitos teóricos analistas das organizações a fim de mostrar como os poderes das empresas fazem com que seus funcionários estejam presos às estruturas de dominação, que, por sua vez, inibem os potenciais dos empregados (...) a utilização das noções desenvolvidas por Foucault foi de vital importância para trazer à tona o papel da construção das subjetividades, nas relações de trabalho, para discutir as formas e os mecanismos de operação do poder no controle dos trabalhadores e para também reavaliar o papel da resistência. (SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. Michel Foucault, Poder e Análise das Organizações, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Pág.113).

O poder dos gestores na organização se manifesta através de políticas, normas e procedimentos que controlam os trabalhadores na realização das atividades necessárias para o sucesso organizacional.

As idéias de Foucault estão sendo úteis para inserir maior refletividade em áreas tradicionalmente pragmáticas e utilitárias que sempre foram voltadas para a busca de resultados a todo custo, tais como: recursos humanos, contabilidade, marketing e pesquisa operacional.

Assim percebemos que os trabalhos de Foucault são pertinentes para a área, tanto para renovar as discussões sobre poder, nas organizações, quanto para problematizar especialidades tradicionalmente fundamentadas em uma perspectiva positivista e pragmática. (SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. Idem. Pág. 114).

Temos aqui a possibilidade de estudar a relação entre as idéias de Foucault e a mecanização na administração. As disciplinas eram as formas básicas de controle no sistema taylorista de produção.

A noção de poder disciplinar consegue dar conta sem limitações de analisar as relações de poder presentes no paradigma taylorista/fordista de produção. O poder disciplinar aplica-se a fim de disciplinar e normalizar, a partir de uma definição de um comportamento desejável a priori. (SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. Idem, pág. 116).

As organizações podem perseguir objetivos e enfatizar a importância da administração racional, eficiente e eficaz. Mas, racional, eficiente e eficaz para quem? Objetivos de quem estão sendo perseguidos? Que interesses estão sendo atendidos? Em benefício de quem? Os objetivos organizacionais podem ser racionais para o interesse de algumas pessoas, mas não para outras. A racionalidade é sempre política. Ninguém é neutro na administração das organizações, nem mesmo os administradores!

As características Apolíneas da organização nos remetem para um problema atual que ao que tudo indica irá se agravar no decorrer do século XXI que é a relação entre as pessoas e as organizações na medida em que nos conscientizamos dos aspectos dionisíacos das pessoas que não são levados em consideração pela administração das organizações que têm adotado, até agora, para vencer os desafios de um mundo globalizado e competitivo, uma forma de atuação o mais apolínea possível.

Tudo indica que para superar o maior desafio que se impõe a organização no início do séc. XXI será o de perseguir uma forma de utilizar as pulsões dionisíacas e apolíneas não só a favor da empresa, mas também em benefício dos indivíduos.

A visão e a missão na organização traduzem em palavras a sua ética e estética. Ética: valores que adota, objetivos que quer alcançar a médio e longo prazo. Estética: a maneira como deverá atuar para por em prática estes valores. Tanto no apolíneo como no dionisíaco existe uma forma (estética) e um valor (ética). Como acontece essa relação no ponto de vista da organização apolínea e do indivíduo dionisíaco. O indivíduo não se satisfaz com a ética e estética da organização (apolíneas) porque são diferentes da sua ética e estética como indivíduo (dionisíacas).

Transcrevemos abaixo a visão e missão da rede de fast food do Bob's que é um bom exemplo de ética e estética apolínea. Estética no sentido em que define uma forma e qualidade permanente dos seus produtos para pessoas que se supõe tenham sempre o mesmo tipo de comportamento e não desejem mudanças (visuais, de paladar e de forma).

Ética no sentido que define a qualidade de seus produtos através de controles de qualidade permanentes que atingem sua equipe e o ambiente a partir de procedimentos padronizados e não suscetíveis de erros ou enganos.

Nossa Visão:

Ser reconhecido como a melhor escolha entre os restaurantes de fast food no Brasil, com os produtos mais gostosos e com um serviço diferenciado.

Nossa Missão:

Satisfazer nossos clientes, com os produtos mais gostosos do mercado, com qualidade, em uma atmosfera agradável, sempre servido por uma equipe motivada, atendendo às expectativas dos nossos investidores.

A marca Bob's já faz parte da vida do Brasileiro. Mas, desde a abertura da primeira loja, em Copacabana, até os dias de hoje, já passou por diversas atualizações.

Recentemente, a nossa logomarca sofreu uma reformulação radical, ficando



mais bonita, moderna e compatível com os novos objetivos da empresa. Acompanhe aqui um pouco da nossa história, a partir das nossas logomarcas e identidade visual.

O Sistema de Controle de Qualidade Bob's abrange várias fases do processo de confecção dos produtos. Veja o cuidado que temos para oferecer a você o que há de melhor no mercado:

\* Os fornecedores da rede são reconhecidamente de qualidade. Além de terem os produtos monitorados por laboratório credenciado, suas instalações são continuamente inspecionadas por nossa equipe de Garantia de Qualidade. Os procedimentos de preparo são padronizados e os funcionários são submetidos continuamente a avaliações e treinamentos sobre manuseio de produto.

\* As instalações são higienizadas rotineiramente e rigorosamente controladas para evitar a infestação por pragas. Os equipamentos estão entre os mais modernos disponíveis no mercado.

Desde 1952, o Bob's oferece produtos mais gostosos. Essa percepção vem sendo confirmada em pesquisas regulares, realizadas por entidades independentes, que visam ouvir aqueles que são os norteadores de nossos esforços: os nossos clientes.

(Bob's 50 Anos: uma história de qualidade. Material disponibilizado

no:<<http://www.guiapresidenteprudente.com.br/empresas/bobs-lanchonete/>>)

Vejamos agora a dimensão ética e estética no Dionísio:

Exemplo da comissária de bordo de um avião, apoiada pela política de liderança e iniciativas da empresa, que transgrediu as normas usuais de vôo para ajudar um menino que queria vender barras de chocolate agindo de acordo com a missão e visão da empresa que previa um estilo de liderança que permitia ações dessa natureza. Foi um exemplo ético e estético de uma ação dionisíaca. Estético: quebra das normas usuais. Ético: valorização do trabalho, respeito humano, estímulo a uma iniciativa isolada fora dos padrões comumente estabelecidos, envolvimento emocional, valorização do pessoal em detrimento do profissional e do indivíduo em relação ao grupo. (HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor. Editora Sextante, Rio de Janeiro: 2006.p.21).

Considerando as propostas e as práticas citadas acima, cabe considerar que a relação, empregador e empregado é permeada pela sua forma e valor (estética e ética) independentemente do seu viés apolíneo ou dionisíaco. Tendo o caráter apolíneo ou dionisíaco conforme a instituição se incline a um ou a outro.

## **CAPÍTULO II**

## **2. Apresentação do Dionísio (*com o conceito de Dionísio em mente olhar a organização tendo em vista acabar com as características apolíneas da mecanização*)**

### **2.1. Características do Dionísio:**

Música, embriaguez, selvagem, bárbaro, titânico, fenômeno natural, mundo sombrio, aterrador, caótico, informe, mundo desmesurado, aniquilamento, afirmação, afirmação da totalidade, destruição de formas e imagens, excesso, eterno prazer da existência, algo que não acontece pela aparência, percepção de que o sofrimento não deve ser negado, mas afirmado em sua plenitude, loucura, êxtase místico, Uno - primordial (Ur-Eine) onde todos os indivíduos perdem suas fronteiras e se unem numa unidade única significando que mesmo que as pessoas desapareçam a existência do mundo permanece indestrutível, experiência de reconciliação das pessoas com as pessoas e com a natureza, harmonia universal, sentimento místico de unidade. O contrário do processo de individuação. A experiência dionisíaca é a possibilidade de escapar da divisão, da individualidade, e de se fundir ao uno, ao ser; é a possibilidade de integração da parte com o todo. Cortejos de mulheres que chegam à Grécia vindos da Ásia e à noite em transe coletivo, dançando, cantando, tocam tamborins em honra de Dionísio.

O dionisíaco significa desregramento, desmedida, desintegração do eu, extinção da subjetividade, entusiasmo, encantamento, abandono ao êxtase divino, à loucura mística do deus da possessão. A música é o caminho mais fácil para se desfazer da individualidade. Êxtase, instinto, frenesi sexual, bestialidade sexual constituída de volúpia e crueldade, de força grotesca e cruel.

### **2.2. O homem dionisíaco**

A concordância com a vida, mesmo em seus problemas mais duros e esquisitos. A vontade de vida, na alegria de não se acabar nunca, mesmo no sacrifício de seus mais elevados tipos. Aprender com a vida e ser estimulado para o crescimento mesmo que ela não faça sentido e existam muitos obstáculos. Crescer com o próprio esforço e não depender de pessoas de fora para se sentir melhor. A vida é vontade de potência e não se submete ao tipo rebanho que vai aonde todo o mundo vai.

Alguém que nunca diz não ao feio da vida, porque é um tipo afirmador. Em suma o dionisíaco é um experimentalista no sentido mais vivificante da filosofia Nietzscheana. Alguém que não pára no querer ser mais forte, cada vez mais forte. Alguém que se experimenta para entender-se como forças em relações, como devir eterno, como alguém que tem que suprimir-se enquanto aquele tipo humano que se apega apenas e demasiadamente ao apolíneo e que, por isso, sucumbe mediante a desmesura, mediante seus instintos, mediante a contradição e a tudo aquilo que faz forte um novo tipo, o qual, dito de outra forma no *Zaratrusta*, um tipo que superou o homem e o animal que existem nele para tornar-se um tipo *Urbemensch*. Falamos, certamente, do *além do homem*, de quem Zaratrusta é o arauto por excelência. Nietzsche, para explicar esse caráter Apolíneo e Dionisíaco, trata da arte em suas perspectivas plásticas e de fluidez, de energia fluindo. (SOUZA, Mauro Araújo de. Nietzsche: Viver intensamente, tornar-se o que se é, Paulus: São Paulo, . 2009. pág45).

Na organização é necessário lutar e sempre recomeçar. Ser uma pessoa que provoca admiração daqueles que a cercam, não por aquilo que tem ou conquistou, mas por aquilo que é, por sua coerência e tranquilidade interna.

Um tipo superior que por não querer esta vida de outro modo que não pela luta, atingirá seu clímax enquanto um além do homem. Isto é fazer uma arte, uma obra de arte dionisíaca, uma filosofia dionisíaca para um tipo dionisíaco e trágico para além de todo pessimismo. (SOUZA, Mauro Araújo de. Nietzsche: Viver intensamente, tornar-se o que se é, Paulus: São Paulo, . 2009. Pág. 47).

Podemos verificar essa movimentação dionisíaca nos opostos liberdade individual e organização em grupo, onde o espírito apolíneo encontra-se relacionado à individualidade e o dionisíaco ao coletivo. Tendo esses opostos dentro da empresa, funcionários e equipes, como mensurar a participação da individualidade na equipe e prover na coletividade a individualidade sem perder o senso de unidade?

Se considerarmos a oposição existente entre interesse individual e interesse determinante do grupo, como satisfazer um sem prejudicar o outro, e com base em que a empresa irá selecionar o que deve privilegiar, o indivíduo ou a integridade da equipe. De antemão torna-se difícil decidir, pois, o indivíduo pode ter e ser o mentor de uma idéia extremamente lucrativa assim como o oposto pode acontecer.

Os impasses podem ir se avolumando. Diante deles cabe retornar ao texto de Nietzsche, comentado por Araújo:

O tipo além do homem não se apega ao seu lado mais apolíneo. Sabe conviver com o equilíbrio, a razão, a força plástica criadora apolínea do querer a perfeição, a claridade, a beleza que faz suportar a dor e o sofrimento do mundo, mas, por outro lado convive muito bem com o lado subterrâneo do seu vir a ser, da força musical trágica dionisíaca, de um afirmar a vida em suas condições mais adversas porque ama a luta, ama crescer, ama um querer um a mais de vida, desta vida. (SOUZA, Mauro Araújo de. Nietzsche: Viver intensamente, tornar-se o que se é, Paulus: São Paulo, . 2009. pág.44)

Quando Nietzsche aponta para o além do homem ele nega a tradição que ratifica um tipo de homem pautado em um modelo, para reafirmar um homem que se constitui em seu devir, que não teme as contradições, que tira delas a sua força. Constituindo-se sempre um novo homem. O não temor, não significa negação das confusões existentes entre os opostos, mas só uma forma diferente de lidar com elas, isto é, reconhecer a sua existência. A este homem que não teme as inquietações, que vivencia os conflitos em seu interior e no exterior, que não se restringe ao já dito, e não se furta a uma contradição Nietzsche chama de espírito livre. Sempre disposto a pensar, considerando o diverso em seu movimento, negando todo e qualquer espírito afirmador, ele vivencia em si o torvelinho do devir.

Este homem não vulgariza as questões suscitadas no decorrer de sua existência pois ele as vivencia no percurso de seu devir, sentindo em sua corporeidade o surgimento, os desdobramentos, o esclarecimento podendo assim dar o encaminhamento de sua compreensão a exemplo da descrição feita por Nietzsche no prefácio de 1886 da obra Humano Demasiado Humano. Deste modo, olhar as questões abaixo ganha o sentido do já vivenciado por muitos nas diversas organizações existentes. Consideremos assim os conflitos que podemos encontrar no cotidiano das organizações, na lista abaixo:

Opostos entre o homem dionisíaco e a organização apolínea

- Liberdade individual (pulsões) X Organização em grupo
- Interesse individual (impulso) X Interesse que determina o grupo
- Liberdade de ação X Normas e procedimentos
- Movimento e vir a ser X Configuração do ser
- Instabilidade emocional X Estabilidade emocional total
- Passagem e instabilidade X Permanência e estabilidade
- Interesses diversificados X Funções específicas
- Escolha X Determinação
- Valores pessoais X Valores Organizacionais
- Imprevisibilidade X Previsão
- Problemas pessoais X Compromissos profissionais
- Realidade X Possibilidade
- Acúmulo de funções X Cumprimento das metas de cada função

- Egoísmo X Solidariedade

Trabalho individual X Trabalho em grupo

E poderíamos pensar, com o espírito apolíneo, como eliminar essas oposições, mas como Dionísio elas emergem tal como são, e como tais precisam ser pensadas. Pois as propostas administrativas lidam com a indústria como se tudo fosse previsível, mas existem imprevistos na vida humana. Existe alguma forma de eliminar esses imprevistos?

**2.3. Tendências da administração (*teorias dos livros de administração, século XXI*) que tentam escapar da mecanização e da exclusividade do apolíneo privilegiando características do dionisíaco de Nietzsche.**

As empresas até agora, na sua grande maioria têm classificado os seus trabalhadores como recursos entre tantos outros. Conseguir um tratamento diferenciado depende das circunstâncias e do perfil de cada um. Estamos vivendo uma época caracterizada por muitas mudanças e com poucas garantias em relação ao futuro. O mercado global dita as regras e aumentou muito a complexidade do ambiente econômico e consequentemente das organizações fazendo pressão sobre a administração. As pessoas que trabalham nas empresas têm que cuidar de si e ter coragem para alcançarem o sucesso e realizarem seu potencial conjugando o sucesso profissional com a satisfação pessoal. As organizações têm que propiciar os meios para que isso se torne possível a partir das atividades que as façam se desenvolverem e ter lucros cada vez maiores. Cada vez mais as organizações precisam da criatividade das pessoas para ganhar a concorrência no mercado global. Como conseguir das pessoas criatividade encomendada, dentro de parâmetros organizacionais pré - definidos por objetivos alheios e distantes da vontade das pessoas? Como ser dionisíaco dentro de uma camisa de força?

Além disso, é preciso superar os conflitos que existem entre interesses organizacionais e interesses pessoais desde sempre e que ficaram claros e disciplinados pela Revolução Industrial. A saber, os conflitos não representam um entrave definitivo, partindo do olhar nietzscheniano um problema circunstanciado pode ser superado pela

criatividade inerente ao movimento entre as pulsões apolíneas e dionisíacas cabendo a empresa tirar o melhor proveito delas, inclusive descobrindo novas formas de aumentar a produtividade.

Como a filosofia pode contribuir na compreensão do que está acontecendo na administração para discutir conceitualmente estes conflitos de uma maneira que esta compreensão seja aprofundada e possa viabilizar soluções menos superficiais?

Quais os problemas que os livros de administração estão tentando responder? Temos que lançar um olhar crítico sobre o livro de administração.

Neste início do século XXI, quais as questões que se colocam na relação pessoas e organizações e o que as teorias administrativas estão tentando equacionar para alcançar os objetivos organizacionais num mundo cada vez mais complexo e competitivo? Como a filosofia enxerga estas questões? É crescente o número de estudiosos da administração que tem lançado mão da filosofia para o entendimento do que acontece nas organizações.

A organização é apolínea. A técnica está no apolíneo. Mas, nas pessoas, existe o Dionísio. Instinto, vontade. As pessoas além de apolíneas também são dionisíacas. As organizações não sobrevivem sem o apolíneo e não possuem espaço para o dionisíaco tal como expresso por Nietzsche.

A verdade escrita é a verdade que vale nas organizações (apolíneo) O discurso, “vende” uma idéia geralmente no intuito de manter o status quo. Em que ponto aparece o dionisíaco na comunicação escrita ou falada dentro do universo organizacional? Na conversa informal, na inspiração advinda da troca de experiências, na liberdade para criar.

É preciso pegar as pulsões dionisíacas e levar para o apolíneo. Muitas vezes o melhor funcionário, aquele que tem condições de dar o salto de qualidade, seria aquele que sabe usar as suas pulsões dionisíacas em benefício da organização. Será que há espaço para as pulsões dionisíacas na organização? Na tragédia grega as pulsões apolíneas convivem com as pulsões dionisíacas. O ser humano em Nietzsche é tanto apolíneo como dionisíaco.

Até então, filólogos, estetas e historiadores haviam sublinhado apenas um princípio na arte grega: o apolíneo. Tomavam-na como arte da ponderação e do domínio de si. Ao apolíneo, Nietzsche contrapõe o dionisíaco, com seu caráter de vertigem e de excesso. Esses princípios são manifestações, na arte, de duas pulsões cósmicas e, conjugados na tragédia, permitem aos gregos encontrar o equilíbrio entre elas. (Scarlett Marton - Nietzsche A transvaloração dos valores. São Paulo: Editora Moderna Ltda., 2006. pág.25).

A administração do caos necessita de pessoas capazes de desempenhos singulares. Encontraríamos isso no lado dionisíaco das pessoas? Certamente que sim. Mas como e quanto disso, poderíamos canalizar para resultados que beneficiariam a organização? Ao ter em mente um objetivo organizacional estaríamos já no domínio do apolíneo. Teríamos que compatibilizar o dionisíaco e o apolíneo. Usar a pulsão dionisíaca das pessoas para os fins da organização seria o mesmo que disciplinar a liberdade. Como liberar a criatividade das pessoas restringindo-a às necessidades organizacionais?

Trabalhar em benefício da organização, utilizando o instinto e a criatividade das pessoas se constitui um uso de qualidades pessoais até o momento em que elas não sejam mais necessárias para alcançar os objetivos organizacionais que independem da sua vontade.

Administrar o caos. É o apolíneo prevalecendo sobre o dionisíaco. A administração (uso de técnicas para alcançar resultados desejados) é apolínea. Usar as pulsões dionisíacas para alcançar resultados (quando e se for necessário) transformaria qualquer tipo de ação numa ação de características apolíneas. Para manter a pulsão dionisíaca teríamos que pensar numa complementaridade entre o apolíneo e o dionisíaco onde o dionisíaco não estaria na dependência do apolíneo. Seria apenas complementar.

Nietzsche elabora, em O Nascimento da Tragédia, uma teoria do trágico a partir da oposição e complementaridade entre apolíneo e dionisíaco, racionalismo e instinto, e na recusa da perspectiva pessimista.

Por enquanto vamos focar em quais aspectos as propostas teóricas para as ações práticas das organizações, articuladas por administradores, interferem no bem estar dos colaboradores. Os administradores têm focado suas ações em todos os aspectos que dizem respeito ao comportamento que se espera do colaborador. Teorias sobre liderança, treinamentos eficientes, busca de profissionais com o perfil ideal, planejamentos estratégicos, programas de qualidade de vida, etc.

A criatividade na organização é orquestrada pelos interesses organizacionais.

Atualmente as pessoas, mais do que nunca, têm que pensar no seu próprio desenvolvimento pessoal conseguindo recursos para isso, projetando o que querem e vencendo os desafios que aparecerem. O quanto, as organizações, onde as pessoas desde que nascem estão inseridas, podem dar condições para que isso aconteça?

Na sociedade em que vivemos o desenvolvimento pessoal é um conceito fundamental. É preciso valorizar o potencial humano que se traduz em conhecimento e



criatividade. Temos que saber em que visão de mundo se baseia a administração moderna. Onde ficam o ser e o desenvolvimento pessoal?

Em termos científicos, sociológicos, políticos e econômicos, de acordo com Peter Drucker, (1909 – 2005) professor de filosofia e política nos EEUU, (filósofo e economista de origem austríaca, considerado como o pai da administração moderna, sendo o mais reconhecido dos pensadores do fenômeno dos efeitos da globalização na economia em geral e em particular nas organizações) a administração moderna como a ciência que trata sobre pessoas nas organizações, como dizia ele próprio, está à beira de grandes mudanças na história da humanidade. A globalização demonstra isso através da complexidade cada vez maior do mundo moderno. Não se pode tratar com simplicidade problemas complexos.

Filosofia e administração têm em vários momentos, caminhado juntas e muitas pessoas que tiveram influência nas teorias administrativas, buscaram seu entendimento, primeiramente nos juízos de valor da Filosofia.

A divisão, “uns pensam outros trabalham”, hoje em dia não funciona mais. Os pensamentos dos teóricos da administração estão disponíveis a todos e podem ser utilizados por qualquer um que queira diferenciar-se na carreira e obter segurança, desde que leve em consideração o ambiente em que se insere.

A seguir algumas áreas da administração onde têm sido feitos esforços no sentido de mudar a forma mecanicista de administrar tendo em vista a necessidade de obter melhores resultados diante da concorrência que vem se acirrando no século XXI.

### **2.3.1. Liderança**

Técnicas de liderança constituem um esforço das organizações no sentido de estabelecer um clima mais humano entre seus trabalhadores além de obterem melhores resultados para sua lucratividade e crescimento. É um esforço válido, ainda que estejamos sempre condicionados aos interesses organizacionais que são determinantes. As empresas bem sucedidas têm um bom índice de liderança. A ausência de liderança prejudica o desempenho das organizações. É necessário influenciar pessoas para trabalharem com entusiasmo em busca da obtenção de resultados comuns através da

força de caráter. Aqui caráter significa firmeza de vontade em relação aos objetivos almejados pela organização.

Existem muitos profissionais que confundem liderança com controles, ações e informações secretas, rigidez no trabalho. Na prática é muito tênue a distinção. Muitos executivos falam em confiança, mas suas ações demonstram o oposto. Muitas empresas costumam comparar a relação de trabalho com a de uma família, mas atuam de maneira diferente do que dizem. Algumas demitem funcionários na sexta feira para evitar cenas e justificações. Liderança exige virtudes muito difíceis de serem encontradas: paciência, gentileza, humildade, respeito, altruísmo, perdão, honestidade, compromisso.

Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe.

Muitos autores de administração dizem que um dos maiores indicadores de saúde ou doença organizacional está na liderança. Convém lembrar que saúde na organização significa: ordem, entusiasmo e ações conjuntas para alcançarem objetivos pré-determinados.

Podemos definir liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força de caráter. É diferente de gerência. É mais influência. James C. Hunter (consultor-chefe da empresa J.D. Hunter Associates, LLC, uma empresa estadunidense de consultoria de relações de trabalho e treinamento) diz que: “Liderança é uma profunda interferência na vida de outras pessoas.” Desse ponto de vista a liderança torna-se um instrumento perigoso, dependendo de seus objetivos, para influenciar pessoas a caminharem numa ou noutra direção.

Robert Greenleaf, no ensaio “O Servidor como Líder”, colocou algumas questões. Aqueles que são servidos crescem como pessoas? Tornam-se mais saudáveis, sensatos, livres e autônomos? A organização propicia os meios para que haja liderança. Dependendo da forma como é usada pode trazer resultados desastrosos para os liderados ainda que traga benefícios para a organização.

Emoção e crença – Gêmeos inseparáveis  
Os administradores devem entender que o compromisso emocional dos funcionários é extremamente valioso para uma organização. Para que eles se

comprometam com uma nova estratégia, o desafio que a administração costuma enfrentar é reduzir o tempo entre a concepção de uma idéia e sua implementação. Uma forma de aumentar esse compromisso é envolver plenamente pessoas de toda a organização na criação da estratégia. Isso pode ser um grande desafio, mas um dirigente visionário será bem-sucedido se as pessoas estiverem emocionalmente comprometidas em atingir uma meta comum.

Acredite. Este deveria ser o lema do líder do século XXI. Há uma grande diferença entre aceitar e acreditar. A maior parte do tempo, os administradores criam o tipo de cultura que os trabalhadores aceitam, embora não acreditem nela.

Neste século, os líderes devem criar uma atmosfera em que as pessoas acreditem na estratégia, nas decisões gerenciais e no trabalho. Quando as pessoas acreditam nas decisões gerenciais, há entusiasmo dentro de uma organização.

A administração pode criar um ambiente de trabalho melhor dentro de uma organização eliminando o medo e criando um vínculo emocional com seus empregados. (Chowdhury, S, Administração no século XXI, UK, São Paulo: Pearson Education Limited, 2003. pág.3).

### 2.3.2. Investimento no talento profissional

Todos nós aprendemos que as organizações mais duradouras e bem sucedidas são aquelas que têm funcionários extremamente capazes e uma cultura dinâmica orientada para o aprendizado. Toda mudança envolve riscos, desafios, necessidade de novos ajustamentos, crises e oportunidades.

A utilização do poder pessoal abre perspectivas imensas e desconhecidas para os seres humanos, colocando-os diante de seu imenso potencial, de sua capacidade de contribuir, participar, envolver-se e aproximar-se de outros seres humanos para transformar sua ação coletiva em resultados que beneficiem o próprio homem, eliminando assim as multidões solitárias que povoam as nossas organizações produtoras de bens ou serviços, substituindo-as por grupos de trabalho coesos, integrados e confiantes na sua capacidade. Aqui cabe a pergunta: até que ponto o tipo dionisíaco de Nietzsche se sujeitaria a trabalhar num grupo de trabalho coeso, etc.?

O sucesso de uma organização do século XXI dependerá do **uso efetivo** de pessoas de talento. As organizações centradas em talento irão:

- Buscar novos talentos continuamente;
- Satisfazer às suas necessidades para mantê-los;
- Procurar **usá-los** de forma eficaz;
- Criar um ambiente desafiador onde eles possam trabalhar.

As pessoas criam organizações, e podem destruí-las. A mercadoria mais valiosa nos negócios não é a tecnologia nem o capital, são as pessoas.

O Gerenciamento efetivo de pessoas é um desafio que os gerentes enfrentarão cada vez mais no século XXI.

(Chowdhury. S, Administração no século XXI, UK, São Paulo: Pearson Education Limited , 2003. Pág. 10).

O grifo é nosso. Quando se diz **usá-los**, transformam-se as pessoas em coisas descartáveis. Na realidade por mais teorias que se criem a respeito da humanização do trabalho é praticamente impossível não **usar as pessoas**, tanto assim que ainda não se achou um termo melhor de que **recursos humanos** para designá-las.

### 2.3.3. Gerenciamento

No século XIX os relacionamentos entre gerentes e empregados eram realizados de cima para baixo e os empregados não tinham controles sobre suas vidas. Hoje, muitas pessoas já querem ter o direito de saber por que fazem as coisas e querem ter o controle sobre suas vidas.

Neste século XXI o trabalhador deveria passar a ser sujeito do gerenciamento. No, entanto, a gerência do século XXI ainda é muito voltada para as necessidades da empresa. O longo histórico de downsizings, reestruturações e dispensas deixam os funcionários muito desconfiados com as gerências. A lealdade da empresa tem ido preferencialmente para os acionistas e clientes, na maior parte das vezes em detrimento de seus empregados.

Eles acreditam firmemente que os gerentes do século XXI terão de colocar o atendimento personalizado não só no núcleo de suas estratégias externas, mas também no coração de seus relacionamentos com aqueles que trabalham para eles. (Chowdhury. S, Administração no século XXI, UK, São Paulo: Pearson Education Limited , 2003. Pág. 205).

As empresas estão tentando um novo tipo de contrato de trabalho, a que chamam “o novo contrato moral”, que possibilite ao funcionário oportunidades fora da empresa e ao mesmo tempo o estimule a permanecer na organização.

Embora possam maximizar seus retornos econômicos aceitando continuamente contratos de trabalho como mercenários comerciais, a maioria das pessoas também anseia pelo sentimento de realização que decorre do fato de pertencer a uma família organizacional.  
O Novo contrato moral

Para resolver essa tensão, a nova filosofia gerencial precisa ser fundada em um contrato moral bem diferente com pessoas. Nesse contrato, cada funcionário assume a responsabilidade pelo melhor desempenho possível da parte da empresa à qual ele pertence e se compromete a um processo contínuo de aprendizado que é necessário para apoiar tal desempenho em meio à contínua mudança. Em troca, a empresa trata de assegurar não a dependência correspondente à estabilidade no emprego, mas a liberdade de empregabilidade de cada indivíduo. As empresas fazem isso fornecendo a todos os funcionários a oportunidade de atualização contínua das qualificações, para proteger e melhorar tanto a flexibilidade no trabalho dentro da empresa quanto suas oportunidades lá fora. Ao mesmo tempo, elas criam um ambiente de trabalho estimulante e agradável que não só permite que os funcionários tenham a oportunidade de atualização contínua das qualificações, para proteger e melhorar tanto a flexibilidade no trabalho dentro da empresa quanto suas oportunidades lá fora. Ao mesmo tempo, elas criam um ambiente de trabalho estimulante e agradável que não só permite que os funcionários usem suas qualificações para melhorar o desempenho competitivo da empresa, mas que os motive a ficar na empresa embora tenham a opção de sair. (Chowdhury. S, Administração no século XXI, UK, São Paulo: Pearson Education Limited , 2003. Pág. 131).

No século XXI existe uma preocupação maior com as pessoas e sua participação nos processos organizacionais.

Enfatizamos (...) que o principal desafio imposto à gerência pelas tendências no mundo fora da empresa é a abertura às necessidades do indivíduo e à democratização. Sem esforços sinceros e substanciais nessa direção, a empresa poderá experimentar a mesma perda de legitimidade e a marginalização que outras instituições sociais têm experimentado no decorrer da história da humanidade (...).

Ela agora terá de demonstrar que também pode aceitar a pessoa livre.

(Chowdhury. S, Administração no século XXI, UK, São Paulo: Pearson Education Limited , 2003.Pág. 219).

#### **2.3.4. Relações públicas/comunicação**

Consideram-se, para este trabalho, as relações públicas na ótica interdisciplinar como integração da comunicação institucional, comunicação administrativa e interna e comunicação mercadológica.

Atualmente as relações públicas nas organizações privilegiam como alcançar através delas objetivos relativos ao clima humano em contraposição às práticas de administração mecanicistas incentivadas pela administração científica.

As práticas de administração tayloristas ( nas quais nos concentramos aqui), voltadas para a maximização de tempos e movimentos nas linhas de produção, se operacionalizam num ambiente de fortes críticas, principalmente por coibirem o desenvolvimento dos aspectos humanos do trabalho, entre os quais a expressividade e o fortalecimento da identidade, que são resultados do

exercício da linguagem verbal e corporal no contexto dos relacionamentos entre as pessoas.

Sobre este aspecto Cida Stier ( A comunicação através dos tempos, In: Kyrillos, Leny Rodrigues (org). Expressividade: da teoria à prática. Rio de Janeiro: Revinter, 2005, p.181) escreve que “ a expressividade” na comunicação é a capacidade de um indivíduo tornar vivo o seu pensamento pela linguagem e pela expressão corporal, e assim procurar argumentos e figuras que suscitem no outro a vontade de pensar junto, de construir uma idéia”.

O processo de comunicação da base taylorista, onde só importa a voz da administração, assemelha-se ao que Grunig e Hunt – (Managing public relations New York: Holt, Rinehart of Winston, 1984, p.84-89) denominam modelos “de imprensa/divulgação” e “de imprensa/propaganda”.

(Paulo Nassar, Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações. 2 ed. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2008. pag.51)

As relações públicas atualmente têm uma ligação clara com os princípios da Escola de Administração das Relações Humanas onde o fundamental é a valorização do ser humano, importância das necessidades das pessoas e das relações informais.

Entre os nomes ligados a essa escola têm-se Mary Parker Follet, George Elton Mayo, Kurt Lewin, Fritz Roethlisberger, William Dickson e outros. Paulo Nassar, idem, pag.54

As relações públicas são consideradas atividades ligadas ao desenvolvimento das habilidades humanas voltadas para os relacionamentos interpessoais, organizacionais e tecnológicos.

Philip Lesly: (Os fundamentos de relações públicas e da comunicação. São Paulo, Pioneira, 1991, p. XI-XIII), refletindo sobre esses novos olhares que dão ênfase ao que está fora das linhas de produção, sublinha que as relações públicas são “ a ciência e a arte de compreender, de ajustar e influenciar o clima humano”. Segundo ele, esta ciência e arte agrega elementos de psicologia, política, economia, forças sociais e outros fatores de influência, mas se mantém separada desses. É a única disciplina que vai ao âmago do porquê e do como direcionar essas reações. Assim, relações públicas [são] agora uma grande força nos assuntos de cada país, cada região, cada grupo, cada organização e instituição. [...]. Como lidar com o clima humano, conduzindo-o através de comunicação sofisticada, pertencente ao campo de relações públicas, tendo este setor uma vasta importância e potencial. (Paulo Nassar, Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações . 2 ed. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2008. Págs. 54 e 55).

Relações públicas, vê-se nesta afirmação de Lesly, é uma área de grande influência não só no campo da comunicação como também nas ciências sociais e humanas, interferindo nas decisões das organizações e também da sociedade colaborando e interferindo na resolução de questões organizacionais em pé de igualdade e às vezes se sobrepondo às visões e decisões de outras áreas como por exemplo a

política, a filosofia e a história e contribuindo decisivamente com o clima humano nas organizações. Cumpre lembrar que a função da área de relações humanas da organização depende de decisões da gestão superior da organização, do seu planejamento estratégico e dos interesses corporativos.

Para contextualizar o que foi descrito até o presente momento dentro de um percurso histórico observa-se o quadro comparativo abaixo:

### 2.3.5. Quadro 2 – Comparando paradigmas administrativos

	<b>Século XIX</b>	<b>Século XX</b>	<b>Século XXI</b>
Teoria da personalidade	Força física e energia intercambiáveis	Um subordinado com uma hierarquia de necessidades	Indivíduo autônomo e reflexivo
Informação e conhecimento	Situada apenas no domínio da gerência	Dominados pela gerência e compartilhados de forma limitada	Amplamente difundidos
O propósito do trabalho	Sobrevivência	Acumulação de riqueza e status social	Parte de um plano de vida estratégico
Identificação	Com a empresa e/ou com a classe trabalhadora	Identificação com um grupo social e/ou com a empresa	O self (eu) emancipado
Divisão do trabalho	Os gerentes decidem, os empregados executam.	Os gerentes decidem, os empregados executam criteriosamente.	Os funcionários e os gerentes decidem e executam
Poder	Concentrado no topo	Compartilhamento e delegação limitados e por funções	Difuso e compartilhado

(Subir Chowdhury, Administração no século XXI.UK, São Paulo: Pearson Education Limited, 2003 Pág. 216).

Como podemos ver, os paradigmas do século XXI estão mais próximos das características do tipo dionisíaco de Nietzsche. Resta a dúvida, se a organização conseguirá dispor de poder, sem abrir mão de suas prerrogativas institucionais de sobrevivência e lucratividade para aceitar esses novos paradigmas.

Como exemplo da utilização de conceitos Nietzscheanos na administração das organizações atualmente, encontramos em propaganda e marketing trabalhos pautados na proposta Jungiana, que faz uso da mitologia grega, tendo nos conceitos de apolíneo e dionisíaco, o seu foco, para definir os públicos que a empresa quer atingir, e quais as estratégias a serem utilizadas, fazendo uso das concepções apolíneas e dionisíacas em Nietzsche<sup>3</sup>.

#### **2.4. O homem (*dionisíaco e apolíneo*) na sua relação com a organização (*apolínea*) do ponto de vista de Nietzsche**

Pensando no Dionísio de Nietzsche podemos pensar em como ter um desempenho pessoal superior perante a vida, ser singular e não fazer questão da segurança que existe em viver no meio de um rebanho humano.

Na administração, porém, as circunstâncias e a visão de mundo de Nietzsche encontram uma base ideal: Nesse microcosmo, que, porém, tem importância crucial para a qualidade de vida das respectivas nações e sociedades, as teses de Nietzsche (em certa medida) podem ser aplicadas de forma especialmente bem-sucedida. (Andreas Drosdek Nietzsche: A Coragem como fator de sucesso. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2009 pág. 35. )

Nietzsche via o paradoxo como um elemento permanente no mundo e que levava o homem a buscar novas estratégias e soluções criativas. As coisas no mundo não são apenas lógicas apesar da tentativa de classificá-las em categorias feitas desde Sócrates, Platão e Aristóteles, para citar alguns. A vida é complexa, multifacetada e requer enfoques flexíveis e complexos. A organização também. Cabe aos gestores encontrar soluções entre interesses diversos (funcionários, clientes, acionistas, mídia e política).

Para Nietzsche, cada um tem que encontrar seu próprio caminho para a realização da vida pessoal. Para isso tem que dar importância ao crescimento pessoal e desenvolvimento do seu potencial. As pessoas devem superar-se. É preciso identificar motivações e perseguir objetivos claros, confiando nos seus instintos. Desta forma seria possível indicar o caminho para o crescimento dos outros e para o bem estar da

---

<sup>3</sup> Para ver a relação entre o simbolismo mítico na propaganda e comunicação indica-se a leitura do livro: NABHLOZ, Maria Teresa de Barros; MENDONÇA, Vitória. As faces eternas do feminino no cinema e na propaganda. São Paulo: Triom, 1996.



comunidade. Ao se lançar neste caminho que é individual vão atrás do sentido da vida ao contrário das pessoas que se resignam a fazer tudo como manda o figurino.

Nietzsche era um individualista radical. A pessoa deve estar sempre buscando mais e mais da vida. Para ele, a grandeza está sempre no indivíduo e não no grupo ao qual ele pertence. Na organização a importância está no grupo. Hoje, com a necessidade de valorizar as pessoas para fazer frente aos desafios que as organizações enfrentam no século XXI, como conciliar a importância do trabalhador isolado com a necessidade de valorizar o desempenho do grupo? O trabalhador isolado é de fato o bem mais importante da organização? Na maior parte das vezes trata-se apenas de frases de efeito na missão e visão das organizações. Atualmente, os desafios mundiais exigem que todos desenvolvam plenamente o seu potencial: trabalhadores e organização.

Nietzsche é considerado por Andreas Drosdek um pensador que tem a oferecer impulsos decisivos para uma vida bem sucedida em nosso novo século. Isso vale também para a vida dentro das organizações.

Cada um tem de encontrar o seu próprio caminho para o sucesso na vida (...) Para Nietzsche, a realização ideal do potencial próprio era também sempre a melhor e mais honesta contribuição que um indivíduo pode dar para o bem da comunidade. Quem se desenvolve em sua grandeza plena serve de inspiração para outros e dispõe com isso também da influência de efetivamente poder ajudar os outros no desenvolvimento de seu potencial próprio. (Andreas Drosdek Nietzsche: A Coragem como fator de sucesso. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2009. pág. 47).

É bom o que vem da vontade de potência. É mau tudo o que vem da fraqueza. As pessoas e a empresa devem desenvolver seu potencial. As pessoas devem superar-se. Na superação conseguem melhorar a própria vida e a vida dos outros. As pessoas podem sempre desenvolver-se para além de si mesmas e de suas limitações humanas. A grandeza está sempre na pessoa e não no grupo ao qual ela pertence. O desafio é chegar ao super-homem

Cada pessoa tem que cuidar da própria vida. Definir o que quer e ir atrás cuidando de obter os recursos necessários e enfrentando os desafios que apareçam e a organização tem que definir os objetivos a serem alcançados, propiciar meios para somar esses esforços e traduzi-los em linguagem organizacional. A administração é o instrumento a ser utilizado. Existem as pessoas que são seguidoras de outras e só sabem viver tuteladas e existem pessoas fora do comum, que além de terem força de vontade, confiam nos seus instintos e acabam sendo responsáveis pela história das organizações.

O arcabouço é sempre a organização. Para fazer a diferença dentro da organização é preciso partir de um ponto comum definido pela Gestão da Empresa.

Aceitar algumas premissas e trabalhar a partir delas. As premissas são geralmente inquestionáveis e estão relacionadas a fatores de mercado e da cultura organizacional.

Como a organização identifica essas pessoas que podem contribuir diretamente para o futuro da empresa? E como essas pessoas aceitam essas premissas, mesmo que não concordem com elas? São perguntas difíceis de serem respondidas.

Pensar nas pessoas que podem propiciar um futuro lucrativo levará a organização à procura de novas formas de ações organizacionais e de gestão de pessoal.

Para Nietzsche é importante esquecer o que foi prejudicial no passado para poder cuidar do futuro de forma otimista. É preciso aprender com o passado para montar estratégias para o futuro. Numa época em que os cenários mudam constantemente esta tem que ser uma atividade constante na organização e isso demanda enorme flexibilidade do corpo gerencial e interesse total dos trabalhadores.

Na época da globalização a cultura empresarial tem que ser muito forte para agrupar um corpo de funcionários multinacional. Com uma cultura empresarial forte e liberdade de ação para até, de certa forma, cometer erros, os trabalhadores podem ser criativos e encontrarem soluções para problemas complexos que à primeira vista podem parecer insolúveis. Numa época de turbulências onde existem menos garantias confiáveis é preciso obter valores próprios, conseguir apoderar-se de si mesmo, encontrar o seu caminho e seguir em frente contanto que não venha a ferir os objetivos organizacionais de lucro e desenvolvimento.

O projeto mais importante que uma pessoa tem a realizar é uma autogestão bem sucedida. O sucesso verdadeiro começa sempre conosco mesmos (...). Segundo Nietzsche, toda a pessoa tem a responsabilidade de ser o que ela, em essência, já é potencialmente e o que ela poderia ser se ela vivesse plenamente seu potencial. Descobrir e implementar isso corajosamente também contra resistências, isso é, em essência, a verdadeira tarefa de gestão de uma pessoa. (Andreas Drosdek. Idem. Pág.146).

É importante saber o quanto a organização incentiva e permite isso. A organização tem suas necessidades e muitas vezes elas caminham em direção contrária aos anseios pessoais. O que sempre prevalece são as necessidades organizacionais.

A autogestão só poderá ser bem sucedida se estiver em consonância com os objetivos organizacionais.

No mundo atual globalizado as organizações de uma maneira geral consideram as pessoas como recursos entre todos os outros que utilizam para sua sobrevivência e crescimento. Cabe a cada um tentar mudar essa forma de relação com meios individuais próprios.

Neste ponto, vale à pena retomar as idéias de Nietzsche.

Como fica a tomada de decisão na organização se pensamos no eterno retorno de Nietzsche? As tomadas de decisão têm que ser feitas com o máximo de cuidado possível como se elas tivessem conseqüências que retornam sempre.

Para chegar a super homem não se pode ser escravo das próprias inaptidões. Quem não precisa temer mais nenhum adversário real, ainda precisa superar-se a si próprio. As pessoas nas organizações precisam ter desempenhos de nível máximo, precisam crescer para além de si próprias e aí serão reconhecidas por todas as outras. A liberdade exterior real e a possibilidade de desenvolvimento próprio não podem ser conquistadas através do comodismo e de uma relação frouxa consigo mesmo. Para Nietzsche a capacidade de liderança só existiria no super-homem. A mentalidade de rebanho limita o potencial do ser humano de maneira tão profunda que o impede de desenvolver novos modos de pensar e agir. O super-homem é autoconfiante e independente de pensamentos e tradições sociais. Vivemos em um sistema no qual ou o homem é uma engrenagem ou é esmagado pelas engrenagens.

O mundo não é outra coisa que vontade de poder. As forças são ações, movimentos que só existem em relação a outros movimentos, a outras forças, a outras ações que se exercem em movimentos de umas sobre as outras. É na força em relação que existe a vontade de potência. (teoria da energética em que o mundo não é mais que uma pluralidade de forças, nem matéria e nem abstração-espírito). O devir é ele mesmo, o movimento das forças por mais potência. O erro e o sofrimento, são ambos condições da existência, da vida enquanto vontade de potência. É a necessidade de conquistar domínio sobre si mesmo, sobre sua própria vida, não de dominar os outros. Quem não precisa temer mais nenhum adversário real, ainda precisa superar-se a si próprio.

O super-homem é corajoso, independente, não abre mão completamente da sua individualidade, opta pelo risco, sabe pensar e mudar de opinião. A questão que se coloca é: Está a organização preparada para o indivíduo que vise este perfil? Cada organização, em todos os lugares do mundo, se diferencia das outras e tem uma missão específica. Uma cultura empresarial singular é importante. Faz com que funcionários de diversas nacionalidades (globalização) se unifiquem numa cultura organizacional própria da empresa onde estão os empregados. Nietzsche defende a idéia de que existe uma grandeza singular em cada pessoa. Da mesma forma cada organização também precisa ter uma grandeza singular que as torne única.

Contar consigo mesmo e viver seu potencial pleno a partir do autoconhecimento. As pessoas têm que enfrentar com responsabilidade os desafios da vida para fazer justiça ao seu potencial humano. O trabalho numa organização é um grande desafio. Para as pessoas que enfrentam com coragem seus desafios sempre surgem oportunidades de desenvolvimento e sucesso.

Para Nietzsche, sem uma aliança de Apolo com Dionísio, a espécie teria sido destruída. O nascimento da tragédia, após o combate destas forças estéticas da natureza, após uma misteriosa união conjugal, gerou a arte trágica: o trágico não é antagonismo, é complemento, não é caos nem cosmos, é ‘caosmos’ (Joyce). Dionísio fala a linguagem de Apolo, e Apolo, a linguagem de Dionísio. Qual seria a combinação ideal entre as características de Apolo e Dionísio numa organização para que ela sobreviva e cresça dentro das condições do mercado globalizado?

Considerando o exposto acima, o colaborador, empregado ou funcionário, transforma-se no instante em que as forças apolíneas e dionisíacas interagem entre si, deste modo é possível o superar-se, o vir a ser, a transvaloração dos valores, tudo o que segundo Nietzsche poderia fazer do homem um super-homem.

Mas, no universo organizacional o foco não é o homem no seu vir a ser, e sim o homem produtivo, que gera lucro, que financia a si e o ganho real da organização, o importante não é homem, mas sim, como convencê-lo de que precisa dedicar-se além da costumeira disposição, pois, no mercado em que a organização atua, ela precisa crescer indefinidamente.

Deste modo Nietzsche suscita muito mais questões do que respostas. Se retomarmos o texto, veremos quantas questões ficaram em aberto, sem resposta e isso se dá porque Nietzsche nos ajuda a problematizar as crenças criadas para sustentar o inverídico. Se no interior da organização sua comunicação interna anuncia um programa de bem-estar, a aparência é de benefício para o colaborador, mas o objetivo é beneficiar a empresa com uma dedicação superior do funcionário. Sendo assim a “administração”, *stricto sensu*, não consegue responder as questões suscitadas no texto, pelo simples fato de objetivar a crescente lucratividade da empresa em detrimento do vir a ser proposto por Nietzsche.

## CONCLUSÃO

A introdução da dissertação apontou como surgiu a idéia deste trabalho e a importância das organizações na vida das pessoas no decorrer dos tempos. Não se pode pensar em vida moderna e contemporânea sem incluir no cenário as organizações e o seu papel fundamental na vida das nações. Não tratamos aqui das grandes questões econômicas que perpassam as nações no atual mundo globalizado. Nem também das questões suscitadas pela existência ou não do trabalho para todos num mundo complexo e em rápida transformação a partir do fenômeno da globalização. A nossa preocupação limitou-se ao bem estar e felicidade das pessoas que possuem um emprego. Foi neste nicho que trabalhamos algumas idéias. O problema é muito mais amplo e pretendemos, dentro das nossas possibilidades, abordá-lo na primeira ocasião propícia que se apresentar.

Não temos dúvida da relevância de muitos outros estudiosos, filósofos, administradores, cientistas, etc. para o estudo da tese em questão. No entanto cumpria-se que abordássemos o tema dentro do espaço compatível a uma tese de mestrado de Filosofia onde se procurou focar os filósofos: Nietzsche, Descartes e Foucault e alguns autores de livros de administração para problematizar e tentar lançar alguma luz sobre a relação pessoas e organizações. Como esta vem se processando e como podemos de alguma forma projetá-la para o futuro. A base da dissertação está no entendimento de Nietzsche das divindades Dioniso e Apolo e no surgimento e desenvolvimento do mecanicismo na administração e suas conseqüências na vida organizacional. Assim, a partir de diversas leituras focadas no tema em questão começamos por definir o que Nietzsche entendia por apolíneo e como poderíamos definir a organização como apolínea. Uma vez apresentadas as características do apolíneo em Nietzsche fizemos a correlação entre essas características e os atributos necessários para o funcionamento das organizações. A partir de uma retrospectiva no tempo, nos deparamos com o mecanicismo que prevaleceu durante a Revolução Industrial na Europa e América do Norte e que existe até hoje. Nada mais apolíneo que o mecanicismo. As pessoas e as organizações pensadas como máquinas. As organizações como instrumentos de dominação e muitas vezes de exploração. Tudo em nome da eficiência e da lucratividade. Na história da administração existem muitos exemplos em que fica clara a

mecanização e a exclusividade do apolíneo na organização. Citamos alguns casos bem atuais.

Como base filosófica para a mecanização, estudamos e citamos as idéias de Descartes que lançam as bases do mundo moderno, é considerado o pai de cientificismo moderno da cultura ocidental e ponto de partida para a constituição da mentalidade mecanicista da administração. Descartes racionaliza todos os aspectos da vida. O organismo é comparado a uma máquina quase perfeita.

A seguir fazemos um contraponto com Foucault que nos remete aos conceitos de poder e normas que se constituem para conter a manifestação social e mostra os indivíduos atrelados ao mundo organizacional onde impera o modo de dominação disciplinar que é exercido através das observações sobre os empregados e dos interesses da organização que se utiliza do tempo das pessoas em troca de um salário. Isso faz com que a organização crie normas e técnicas para a extração máxima do tempo de trabalho das pessoas. Dessa forma as pessoas ficam sujeitas às organizações e às suas estruturas de dominação que por sua vez, inibem os potenciais dos empregados.

O conceito de Panóptico também é importante, na medida em que exemplifica a vigilância que se exerce permanentemente sobre as pessoas numa organização.

O pensamento de Foucault mostra como os indivíduos estão presos às estruturas de dominação e como por elas são inibidos. Remete-nos também às relações de poder presentes na teoria da administração científica de Taylor.

Rafael Alcadipani da Silveira que faz um estudo da utilização de Foucault na análise das organizações comenta os discursos totalizantes que levam em direção ao controle de muitos por poucos, dentro das organizações, dos empregados pelos gestores, e demonstra a instabilidade e fragilidade da vida organizacional.

Quando se diz que as organizações precisam ser racionais, cabe a pergunta: racionais para quem?

Dando continuidade ao trabalho, listamos as características do deus Dionísio assim como listamos as do deus Apolo para deixar bem claras as diferenças entre elas, pois são básicas para a compreensão das dificuldades da relação entre as pessoas (dionisíacas e apolíneas) e as organizações (apolíneas), tema da dissertação.

O século XXI está apontando necessidades de performances organizacionais diferenciadas para a sobrevivência e lucratividade das organizações.

O homem dionisíaco parece ser, ao primeiro olhar, o tipo ideal para resolver os problemas organizacionais que enfrentamos atualmente. Mas tem um, porém: qual a

organização que agüenta em seus quadros um homem dionisíaco? As metas organizacionais para serem cumpridas precisam do perfil apolíneo ainda que a organização esteja inserida num mundo caótico. Os impasses são muitos. Listamos algumas oposições entre o homem dionisíaco e a organização apolínea que acontecem no cotidiano das organizações.

Tendo em vista as dificuldades para enfrentar os desafios do século XXI algumas organizações têm feito esforços para superar os conflitos entre os interesses pessoais e os organizacionais. Os livros de administração apresentam novas técnicas e metodologias. Palestras e treinamentos surgem a todo o momento.

As organizações estão tentando se reinventar, mas as dificuldades são muitas. Os conflitos do mecanicismo continuam a existir.

Citamos algumas das áreas onde têm sido feitos esforços no sentido de humanizar mais a administração. Novas técnicas de liderança, investimentos nos talentos profissionais, novas técnicas de gerenciamento e uma ação mais atuante nas relações públicas e comunicação das organizações.

Em Nietzsche, quando tratamos do homem (dionisíaco e apolíneo) na sua relação com a organização (apolínea) nos deparamos com conceitos onde o homem embora não se afeioe ao aspecto apolíneo, consegue viver bem com as características apolíneas ao mesmo tempo em que convive com o seu lado dionisíaco porque gosta da luta, não nega a vida e quer crescer cada vez mais. Na sua relação com o poder, Nietzsche, é favorável ao estímulo da vontade de potência e o auto desenvolvimento de todos. A arte trágica nasce justamente do equilíbrio entre o racional apolíneo e o instinto dionisíaco.

Apesar de proporcionarem impulsos opostos, os dois deuses se encontram para originar a tragédia, demonstrando que há complementaridade entre seus atributos. Aos teóricos da organização é preciso encontrar no “palco” da empresa condições para essa complementaridade. Até hoje não conseguiram. Na organização ainda não alcançamos realizar a apresentação do Dionísio pelo Apolo. E, não sabemos se isto é possível. Cabe às organizações encontrarem o caminho. Até agora a distância entre um e outro só tem aumentado. Na arte aparecem como pulsões cósmicas e na tragédia, juntos permitem chegar ao equilíbrio. O Nascimento da Tragédia tem uma relação mútua com o instinto dionisíaco onde Dioniso se superpõe a Apolo. É indiscutível que a noção de dionisíaco acompanha o desenrolar da obra de Nietzsche. E desse ponto de vista tentamos demonstrar nesta dissertação que os conceitos de Nietzsche podem ser muito úteis para

pensar o papel a ser desempenhado pelas pessoas nas organizações do século XXI, apesar delas ainda serem tratadas como recursos que precisam ser usados o máximo possível enquanto servirem para os objetivos organizacionais e dispensados sumariamente quando não interessarem mais às estratégias da organização.

De qualquer forma a obra de Nietzsche é um importante ponto de referência para as teorias organizacionais no século XXI, principalmente porque valoriza o homem e se contrapõe às condições sociais que o transformam em peça de engrenagem, facilmente descartável, nas organizações, desde sempre.



## **BIBLIOGRAFIA**

ALMEIDA, Fernando. O mundo dos negócios e o meio ambiente no século XXI, in Meio Ambiente no século 21. 5. ed. – Campinas, SP: Armazém do Ipê (AUTORES ASSOCIADOS), 2008

BASTOS, Maria Ignez Prado Lopes. O Direito e o Averso da Consultoria: Como proceder mudanças organizacionais através de um processo de consultoria profissional, seguro e eficaz. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

CAPRA, Fritjof. O Ponto de Mutação, São Paulo, editora Cultrix 1997.

CHOWDHURY, Subir [et all]. Administração no século XXI – O Estilo de Gerenciar Hoje e no Futuro. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil Ltda, 2003.

DROSDEK, Andréas. Nietzsche A Coragem como Fator de Sucesso. Petrópolis, R.J. Vozes, 2009

DESCARTES, René. Discurso do Método. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2009.

FOUCAULT, Michel. Micro física do Poder, Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FOUCAULT, Michel. A Verdade e As Formas Jurídicas, Rio de Janeiro: Nau Ed. 1996.

HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor. Editora Sextante, Rio de Janeiro: 2006.

LEOPOLDO E SILVA, Franklin. Descartes: A Metafísica da Modernidade. São Paulo: Editora Moderna, 1993.

MACHADO, Roberto. Nietzsche e a polêmica sobre o Nascimento da Tragédia, MACHADO, Roberto. O Nascimento do Trágico. De Schiller a Nietzsche. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar Editor Ltda., 2006.

MARTON, Scarlett - Nietzsche A transvaloração dos valores. São Paulo: Editora Moderna Ltda, 2006.

MORGAN Gareth, Imagens da Organização, 1996, Editora Atlas S.A. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996.

NABHLOZ, Maria Teresa de Barros; MENDONÇA, Vitória. As faces eternas do feminino no cinema e na propaganda. São Paulo: Triom, 1996

NASSAR, Paulo. Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações. 2 ed. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2008.

NIETZSCHE, Friedrich. *Ecce Homo. Como alguém se torna o que é. Tradução, notas e posfácio* Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

SOUZA, Mauro Araújo de. *Nietzsche: Viver intensamente, tornar-se o que se é.* São Paulo: Paulus, 2009.

SILVEIRA, M Rafael Alcadipani da. *Michel Foucault/Poder e Análise das Organizações.* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica.* São Paulo: Editora Atlas S.A, 1970

### **DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

CASADO, Thiago Souza Machado. *Sabedoria Trágica no Último Nietzsche -* Dissertação de Mestrado. Orientador: Dr. José Carlos Bruni

LIMA, Joana Brito de: *Dissertação de Mestrado Entre júbilo e ruína: a perspectiva trágica de Nietzsche.* Orientador: Dr. Oscar Federico Bauchwitz