

**Nelson Trindade**

Vossa Excelência...  
...tu...  
...Sr. Ministro

**ou**

**estradas,**

**becos**

**e atalhos**

**da Democracia**

Nós, cidadãos,  
escolhemos-te a ti, nosso igual,  
para gerires a nossa terra e  
perante nós ficares responsável.

Tu... que nós elegemos,  
para nós trabalharás e  
nós te fiscalizaremos  
e julgaremos.

Assim, agora, ...

... **V.Exa** dá-nos licença?

Se, para a política,  
eu, cidadão, sou a sociedade civil,  
quem é a sociedade não-civil ?  
E porquê ?

Qual é a diferença entre ambas,  
ou seja, o que é  
que uma tem  
que a outra não tenha ?

O direito a... "**V.Exa.**".

***O plano global ...ou ... de onde para onde...***

Um cidadão ... *confuso e desorientado se pensa, mas angustiada se não percebe...* olha à sua volta, e pergunta,

***Qual é a democracia que nos envolve ?***  
(1ª Parte)

Depois ... *desapontado e desiludido se falha, mas condenado se não tenta...* olha para o futuro, e pergunta,

***Para onde empurrar a democracia ?***  
(2ª Parte)

## ***Mapa das ideias ... ou um índice***

*É navegando pelas ideias  
que se encontra o rumo.*

### **1ª Parte - A democracia que nos envolve**

*A actual máquina  
democrática tem muitos  
parafusos soltos e algumas  
peças fora de uso.*

(pag . 8)

#### **Uma história de heranças ...**

... "Oh pai, porque não o ajudaste??"

(pag . 10)

#### **Um circo romano ...**

... aparentemente ilógico tem uma lógica...

(pag . 13)

#### **A lógica da peneira ...**

... num processo sem fim, quem são os actores??..

(pag .17)

#### **... racismo político ...**

... o que vai acontecer?? ...

(pag . 22)

#### **Colhe-se o que se semeou ...**

... como minorar a desvantagem ??...

(pag . 25)

#### **Penso, logo não existo ...**

... então como se vota ??...

(pag . 29)

#### **... nos indecisos está o futuro ...**

... qual o método ??...

---

**Trindade**

(pag . 32)

**Por onde anda o real ??? ...**

... só resta o espectáculo. E como é feito ??

(pag . 35)

**... e a notícia criou o céu e a terra ...**

Quem são os novos senhores ???...

(pag . 38)

**Os pregoeiros ao poder ...**

O mundo do virtual domina a cena da res-pública.

(pag. 44)

**... e o nariz no umbigo ...**

... e não se olha para a frente, nem para os lados.

(pag . 49)

**Um retrato final ...**

História, Política e Futuro...

**2ª Parte - Para onde empurrar a democracia**

*Flutua-se ao sabor das ondas,  
caminha-se à deriva, mas  
a vida constroi-se com um destino.*

(pag . 54)

**No princípio era o caos ...**

...uma história de grãos de areia...

(pag . 59)

**...grãos de areia colados ou oleados ? ...**

... ou o jogo da liberdade ...

(pag 68)

**... a viragem da civilização ...**

... ou a inteligência como factor de produção...

----

(pag . 73)	<b>... acabou o "faz de conta" ...</b> ...as sociedades humanas não são simples...
(pag . 80)	<b>... fugindo da estupidez organizacional...</b> condenados se não tentamos...
(pag . 88)	<b>... a evolução aos "éssses" ...</b> ... no fim estava o princípio ...
(pag . 95)	<b>... não guiar pelo espelho retrovisor ...</b> ... progresso ou avanço para trás ?
(pag . 100)	<b>... morreu o consensos, viva o dissensos ...</b> ... pensa, logo existes.
(pag . 112)	<b>... a técnica do jazz e o dissensos ...</b> ... pela livre criatividade nasce a melodia...
(pag . 120)	<b>... assim, co-labora ou morre ...</b> ...ou entre a coacção e a co-acção ...
(pag . 127)	<b>... e por fim a democracia da cumplicidade ...</b> ... e, assim, tudo recomeça...
(pag . 141)	<b>Aqui ... no futuro.</b>

*Confusos e desorientados se  
pensamos,  
mas angustiados se não percebemos,*

**1ª Parte - A democracia que nos envolve**

*A actual máquina democrática tem  
muitos parafusos soltos e algumas  
peças fora de uso.*

## ***Uma história de heranças...***

***A Ditadura é a liberdade que o Estado tira aos cidadãos.***

***Mas a Democracia não é a liberdade que o Estado dá aos cidadãos, e sim, a liberdade que os cidadãos dão ao Estado.***

Um pai, viúvo, tinha 20 filhos e uma grande quinta.

Durante a sua vida sempre geriu o dia a dia da herdade, com o poder inerente ao criador e fundador daquela pequena sociedade.

Primeiro, enquanto os filhos eram pequenos, agiu como um *déspota benevolente* (síndrome de Salomão), orientando pedagogicamente o desenvolvimento deles e, ao mesmo tempo, a sua capacidade para gerir a quinta.

Depois, quando as crianças se tornaram adultas, as decisões passaram a ser analisadas e debatidas entre todos, até que ele, o *monarca constitucional*, pudesse orientar a vida da família de acordo com o interesse e a vontade colectiva.

Já muito idoso morre, deixando aos filhos, como herança, a quinta dividida em partes iguais. Estes, para a governarem, resolveram escolher entre si o irmão que ficaria com a responsabilidade de orientar e garantir o funcionamento e desenvolvimento da comunidade familiar (democracia representativa).

---

**Trindade**

Foi feita a votação e o *irmão-eleito*, assumindo essas funções, começou a concretizar as propostas acordadas na *tomada de posse*, gerindo o património até à data das novas eleições.

A partir desse momento, a casa principal passou a ser a sede onde vivia o *irmão-eleito* com sua família, morando os restantes irmãos nas casas secundárias. Do mesmo modo, estes últimos deixaram de saber o que acontecia e de participar nas decisões, limitando-se apenas a cumprir as ordens dadas pelo *irmão-eleito*.

Passaram, assim, de *irmãos-proprietários* a *empregados-subordinados*, só regressando ao seio da família no curto e cíclico período das votações, após o que retomavam outra vez a posição de empregados.

A noite da votação era sempre uma noite muito animada. Cada um tentava ficar na casa principal, mostrando a todos como poderia fazer melhor que o anterior, analisando os seus erros e expondo as consequências das decisões erradas do seu mandato.

Liam-se notas e relatórios do que tinha acontecido e do que poderia ter sido feito, do sofrimento e das privações havidas e, até, da fome sofrida pela má gestão anterior.

A lógica era clara, quanto mais erros o *irmão-gestor* tivesse feito, maior seria a sua obrigação de desocupar a sede e passar para a casa secundária.

Num desses dias de eleições, o filho de um deles, com 8 anos, ao ver o pai criticar tanto os erros do *tio-gestor*, perguntou:

— Oh pai, porque é que nesse dia não o ajudaste ?? Assim, poderias ter evitado que todos passássemos fome !!

Vossa Excelência... Tu... Sr. Ministro -----  
---

**Um circo romano ...**

**Dizia a oposição:**

— **Este Governo reduziu o desemprego, baixou a inflação, melhorou o ensino, aumentou as re-formas, portanto, demitam-no e votem em nós.**

Memórias de uma Utopia.

A base da **colaboração democrática** é a **luta** entre o **Governo** e a **Oposição**.

Toda a dinâmica democrática vive deste confronto,<sup>1</sup> desta luta entre a defesa de uma *proposta* e a *destruição* dessa mesma proposta.

Não tem sentido *democrático*, nem existe *autorização democrática* para o Governo e a Oposição estarem de acordo em de-fender, ou a atacar, uma mesma posição, pois se há acordo não há oposição e a Democracia não pode funcionar.

Pelo próprio conceito de *oposição*, esta nunca poderá *deixar de se opor*, sob o risco de perder a sua essência. No dia em que o fizer, no dia em que colabore, *passa para o outro lado*,<sup>2</sup> deixando, assim, de ser oposição, e **impedindo**,

<sup>1</sup>- Recentemente (1995), a propósito das eleições Presidenciais Francesas, os *mass-media*, referindo-se ao último debate televisivo entre os dois candidatos, comentavam que [...*tinha sido um debate morno, pois não se tinham atacado um ao outro*...].

<sup>2</sup>- Existem casos em que, quando o membro de um partido adopta as soluções do outro partido, este último comenta, dizendo que [... *já que mudou de opi-nião o melhor é, então, também mudar de partido* ...] ou, expressando esta posição de uma forma ainda mais clara, ao dizer que [...*rastejou*...] para o partido contrário.

Ambas as expressões foram utilizadas na política portuguesa, Abr/Mai 95.

----

deste modo, a ***lógica da democracia de funcionar***.  
Nesta perspectiva, ***colaborar democraticamente é lutar de-mocraticamente***.

Este ponto de vista origina que, se levado ao máximo da sua eficácia, no seu limite, ***a máxima colaboração só é obtida com o máximo de luta***. Mas, o máximo da luta é a destruição do adversário, logo o dilema democrático é que ***...quanto mais destruo o outro, mais colaboro com ele***.<sup>3</sup>

Para este *sistema adversário* poder funcionar, é preciso que um *lutador* coloque uma proposta, de modo a que o outro *lutador* a possa (e a queira) combater.

Assim, uma ***mútua ajuda*** entre o Governo e a Oposição, em acções conjuntas para o bem-estar da sociedade, ***é uma utopia***, pois seria o fim da dinâmica democrática.

Num exemplo, imagine-se uma proposta do governo, cujas deficiências fossem originar o seu insucesso, arrastando prejuízos para a sociedade. Se a oposição, detectando esses pontos críticos, fizesse propostas de melhoria, evitaria um falhanço do Governo e pouparia eventuais perdas ao país.

Em conclusão, com esta *ajuda* o Governo ganharia mais poder e mais prestígio como governante e a Oposição ficaria mais fraca como alternativa. Em consequência, haveria um menor risco de os papéis se inverterm e ***isso não interessa à Oposição***.

Do mesmo modo, se uma fraca proposta da oposição fosse melhorada com sugestões do governo, originando desse

---

<sup>3</sup> - O que é difícil de entender.

---

**Trindade**

modo um sucesso político, a oposição ficaria mais forte como alternativa viável e o governo mais fraco como governante eficaz. Como consequência, haveria um maior risco de os pa-peis se invertermem **e isso não interessa ao Governo.**

Deste modo, esta utopia de interajuda seria o fim da dinâmica democrática, pois ela baseia-se na regra de que **...os erros do outro são um bem para mim.** Paradoxalmente,

*... quanto mais asneiras o outro, seja Oposição ou Governo, fizer com aquilo que é meu (o País) melhor para mim, quer eu seja Governo ou Oposição.*

O *slogan* poderia ser:

***Quanto mais estragas o que é meu, mais contente eu fico.***<sup>4</sup>

Este funcionamento, aparentemente ilógico, tem a sustentá-lo uma lógica relativamente bem definida.

---

<sup>4</sup>- Sadomasoquismo ??!!!

## ***A lógica da peneira ...***

***Em democracia discute-se, e não se conclui.***

***Em ditadura conclui-se, mas não se discute.***

Sócrates, Platão e Aristóteles ensinaram-nos que a verdade se obtém peneirando os erros.

Com este método, dois interlocutores em busca da verdade praticam um permanente jogo, do tipo *Juiz-Réu*, onde trocam de papéis alternadamente. Tudo se resume a uma autêntica **caça aos erros** (*contra-argumento* versus *argumento*), na esperança que, deste modo, a verdade escondida venha à superfície.

As regras deste jogo são muito simples. A única acção a fazer é demonstrar que o outro está errado, procurando sempre argumentar contra qualquer afirmação que ele tenha feito. Quando isso não puder ser feito, é porque se está perante a *verdade*.

Parte-se do princípio que esta *verdade* se encontra envolvida e afundada num mar de *véus opacos* e que, mediante uma análise correcta e um julgamento profundo, será possível separar o *trigo do joio* e trazer a verdade escondida à superfície.

Cria-se, assim, um *sistema adversário*, onde se chocam e degla-diam **factos a favor** e **factos contra**, numa luta angustiada por vitória, procurando cada um ser melhor que o outro, e derro-tá-lo. Por outras palavras, espera-se que da dinâmica da tese e da anti-tese nasça o encontro com a

---

**Trindade**

verdade.

Todavia, do mesmo modo que não basta ser um bom crítico para se tornar um bom artista, também não basta tirar os erros a uma afirmação, para dela, automaticamente, sair a verdade procurada. Ou seja, uma má proposta peneirada dos seus erros não se transforma, necessariamente, numa propos-ta aceitável.<sup>1</sup>

É condição necessária, mas não é condição suficiente.

Quer isto dizer, que a obtenção de uma solução correcta se pode apoiar em duas alternativas distintas: retirar os erros a uma má solução e/ou construir uma solução boa. Independentemente da eficácia dos resultados obtidos por cada uma, o importante é que as duas alternativas não usam a mesma metodologia.<sup>2</sup>A primeira usa o **sistema adversário**, a segunda usa o **sistema co-laboração**.<sup>3</sup>

Numa forma correcta, as duas metodologias podem/devem co-existir, mas controladas e dominadas pelo sistema **co-labo-ração**. Ou seja, a análise crítica de *caça aos erros* deve ser sempre entendida e usada como um meio para potenciar a laboração conjunta (**co-laboração**), e não a sua destruição.

Porém, quando o *sistema adversário* fica sozinho em campo, ele acaba por criar e desenvolver um processo de

---

<sup>1</sup>- Do mesmo modo, num plano pessoal, o melhor indivíduo (líder, político, etc...) a criticar as soluções dos outros, não é, por inerência, o melhor indiví-duo a construir soluções.

<sup>2</sup> - Um bom vencedor de uma guerra, não é necessariamente um bom construtor da paz. Um bom líder em movimentos *anti*, não é necessariamente um bom líder em acções *pró*.

<sup>3</sup>- No sentido de laborar (trabalhar) em conjunto. Na co-operação são os resultados de uma actividade que são integrados no resultado comum, podendo estes serem independentes um do outro. Na **co-laboração** é a própria actividade que é integrada.

auto-destruição, com a sua forma de procurar e construir soluções.<sup>4</sup> Isto acontece porque cada participante opta e concentra-se apenas na posição *anti*, opondo-se e destruindo tudo o que considera erro, numa tentativa constante de depurar a verdade escondi-da<sup>5</sup> dos seus invólucros mentirosos. Como consequência, é esquecido *propor e avançar em novos caminhos*.

Mergulhados em luta constante de *oposição e anulação das posições adversárias*, cada jogador, para ser eficaz neste jogo, necessita de ter sólidos pontos de apoio (referenciais), que lhe permitam uma rápida avaliação da situação e possam, ainda, ser usados como material de ataque e destruição.

O processo mais prático é estes jogadores possuírem e dominarem um conjunto de soluções pré-definidas, *as suas soluções*, que nunca permitirão que se ponham em causa, ou sequer se discutam, e que aceitarão sempre como verdades inquestionáveis.<sup>6</sup>

Deste modo, o sistema adversário torna-se cada vez mais rígido e cristalizado,<sup>7</sup> e ainda mais afastado da *co-laboração* necessária à construção de uma nova solução.

No contexto da cultura greco-latina e na herança intelectual

---

<sup>4</sup> - Originando o jogo *perde-perde*, onde o que ganha, na realidade, é apenas o que perdeu menos, pois também ele sofre mutilações mais ou menos graves. Vulgarmente, dá-se a este jogo o nome de *perde-ganha*.

<sup>5</sup> - A sua palavra preferida é o *não*.

<sup>6</sup> - Fanático é o que constrói um *castelo de ideias* e depois fecha-se lá dentro. Militante é o que quer arrastar os outros para o *castelo*.

<sup>7</sup> - Podendo adquirir formas de cultura *racista* (ou seja, de recusa e horror à diferença) em relação ao outro, tornando-se impermeável a qualquer estímulo (intelectual e/ou afectivo) vindo dele.

---

**Trindade**

de Sócrates, Platão e Aristóteles, a resposta ideal para o mo-delo da democracia nascente pareceu ser a existência de **múl-tiplos sistemas adversários em luta**. Surgem, assim, as socie-dades democráticas cheias de blocos pré-fabricados de ideias (ideologias), que se degladiam entre si, na mútua tentativa de se imporem aos restantes, repondo a verdade. *A sua verdade*.

Mediante regras bem definidas,<sup>8</sup> cada *bloco homogéneo de soluções pré-adoptadas* (partido), atacaria com *factos a favor* e com *factos contra* qualquer proposta feita pelo outro bloco homogeneizado (o outro partido). Finalmente, a solução cor-recta para os problemas existentes na sociedade sairia da discussão, análise e julgamento posteriores.

Implanta-se, assim, o jogo democrático da procura da verdade mediante o *peneirar de erros* (debates),<sup>9</sup> num sistema cíclico de *Juiz-Réu* (Governo-Oposição) e numa constante troca de *argu-mento por contra argumento*.<sup>10</sup>

Como conclusão, dentro destas regras de jogo aquele que mel-hor lutar e melhor o conseguir demonstrar aos espectadores (os seus eleitores) ganha o combate; é o vencedor e merece ser eleito. Parte-se do princípio que, neste *circo romano demo-crático*, o lutador que consiga destruir as soluções dos outros, será aquele que reúne melhores condições para construir as soluções pretendidas. Logo, deverá ser eleito.

Esta dinâmica de **incriminações** e **eleições** origina a

---

<sup>8</sup>- Em locais apropriados (Assembleia), com pessoas adequadas (eleitos ou representantes), com calendários estabelecidos, etc.

<sup>9</sup>- Num *debate*, quando um adversário acaba *de-bater* com força no outro, é sempre aplaudido...

<sup>10</sup>-Em consequência, neste *diálogo democrático* os seus participantes não tro-cam informações entre si, mas apenas se atacam com incriminações.

----

chamada **alternância democrática**, ou seja, a pura troca de posições: a Oposição (que se opunha) passa a Governo e apresenta pro-postas, e o que era Governo (e fazia propostas) passa agora a Oposição e tem que se opor.

Deste modo, a luta recomeça, a democracia existe e o país espera. Mas, neste processo sem fim, quem são os actores?

### **... racismo político ...**

***Racismo é recusar e ter horror às diferenças, isolando-se dentro das semelhanças.  
Existe um racismo partidário ?***

O modelo de democracia atrás descrito é um sistema adversário com uma característica curiosa. Os seus participantes (Go-verno-Oposição) definem como seu **objectivo fundamental** construir a melhor solução para o País de ambos, mas têm como **objectivo urgente** a derrota do oponente.

A questão que se coloca é qual destes dois objectivos domina o outro. Como normalmente o sistema adversário domina o sistema colaboração, a resposta é fácil: *o objectivo urgente do-mina o objectivo fundamental.*

Quer isto dizer que a conquista do poder se sobrepõe à construção da melhor solução. Neste sentido, provocar ou permitir (por omissão) prejuízos à situação comum, pode ser um *preço aceitável* para conquistar o poder (ou para lá se manter).<sup>1</sup> A ideia que domina esta estratégia é que *...depois de lá estar, nós recuperamos...*, esquecendo que o jogo

---

<sup>1</sup> - É a estratégia do mal necessário.

---

**Trindade**

continua e que o adversário, fazendo a mesma estratégia, vai obrigar o sistema a continuar em perda, mantendo-se o círculo vicioso.

Como neste jogo, existem *terceiros*<sup>2</sup> a partilhar as consequências das *jogadas*, são normalmente estes que acabam por pagar o preço real desta estratégia.

Na organização do sistema democrático, para facilitar a luta entre os *factos-contra* e os *factos-a-favor* de cada alternativa, pareceu que o processo mais correcto seria personalizar cada opção em dois grandes blocos: **Governo** e **Oposição**.

Apesar de cada cidadão, individualmente, ser considerado o verdadeiro interessado e o responsável final deste jogo, dado o elevado número de indivíduos em causa torna-se difícil considerar cada posição de *per si*. Logo, nem todos podem participar. Por outro lado, eles não poderiam deixar de participar nesta luta democrática para a procura da *verdade política*.

Perante esta dificuldade, a solução encontrada foi permitir apenas *posicionamentos colectivos*. Para tal, os interessados poderiam participar, desde que, agrupados em blocos homogéneos, tivessem adoptado o mesmo sistema de pré-soluções e de valores (ideologia): os chamados **partidos**.

Como a própria palavra indica, **partidos** significa o resultado obtido após um processo de **partir** a sociedade em blocos.

---

<sup>2</sup> - No caso da Democracia, para além dos partidos em jogo, os *terceiros* são, evidentemente, os cidadãos. Paradoxalmente, sendo em seu nome que todo o jogo se desenrola, é sobre eles (sociedade civil?) que as consequências (perdas?) acabam por recair. A estratégia do *mal necessário* acaba afinal por não produzir o *bem suficiente*.

E se uma sociedade foi partida em blocos, é porque foram cria-das **fronteiras** dentro dela. E se existem fronteiras separando blocos, é porque **dentro** de cada bloco se encontram os **iguais**, e do lado de **fora** se agrupam os **diferentes**: os **estrangeiros**.

Assim, criar *partidos*, é criar, logo à partida, *blocos com diferentes posicionamentos*, e isto antes da definição de qualquer problema.<sup>3</sup>

A fase seguinte para a consolidação (?) democrática, é cavar fronteiras entre esses blocos, clarificando posições e aprofundando o que os separa, permitindo, assim, tornar cada bloco bem distinto; ou seja, facilmente reconhecível.

Por outro lado, a necessária estabilização (?) democrática leva a procurar aumentar o número das adesões por um partido e a impedir a sua rotação para outros partidos.

Isto significa que não basta *cavar fronteiras*. É preciso tornar o *interior bom e apetecível* e o *exterior mau e desagradável*. A estratégia seguida é valorizar ao máximo o grupo de *iguais* que estão no interior das fronteiras<sup>4</sup> e, simultânea e principalmente, desvalorizar e detonar repulsa pelos *diferentes*, os que estão no exterior, ou seja, o grupopositor. O método utilizado é sempre o **empolamento negativo das diferenças: ... eles não prestam...**

O racismo pode definir-se como uma atitude baseada em *diferenças categorizadas*, um modo de estar que atribui

---

<sup>3</sup> - ... não sei qual é o problema, mas sei como ele pensa e não vou concordar....

<sup>4</sup> - ... fez isto, e foi a um indivíduo do próprio partido .... A conclusão a tirar é que se fosse a alguém doutro partido não faria mal.

---

**Trindade**

uma hierarquia de valor às diferenças detectadas,<sup>5</sup> e em que valoriza a categoria que o grupo possui, e desvaloriza, tem horror (ou tem repulsa) à categoria diferente que se encontra fora do grupo. Na prática, isto traduz-se em *juízos* automáticos de um indivíduo, em função do grupo a que pertence.

A luta por adesões e o esforço de coesão interna dos diferentes partidos no *sistema adversário democrático*, origina que as soluções pré-definidas e os referenciais de luta que caracterizam cada partido ultrapassem a mera esfera cognitiva-cultural e transbordem para a sua incorporação na área afectiva e da personalidade. Os indivíduos deixam de **ter ideias** para passar a ...**ser as ideias**. Os alicerces do racismo estão criados.

Por outras palavras, uma atitude racista conduz a que, pelo facto de um indivíduo ser classificado numa determinada categoria, é logo considerado possuidor de uma diferença **des-valorizante**. A cultura partidária acaba por desenvolver um processo semelhante.

Na prática, um partido é uma *diferença categorizada*, onde existe uma valorização grupal daquilo que os une e uma des-valorização daquilo que recusam: *o que os diferentes têm*.

Na verdade, a luta pelo poder centra-se na tentativa de conquistar cada vez mais adesões, levando os neutros a tomar posição nessa luta. Estes, ao sair da neutralidade, ficam automaticamente de um lado contra todos os que têm

---

<sup>5</sup> - Dizer que um indivíduo é doutro país (diferença) não é racismo. Dizer que o indivíduo por ser desse país não presta (é uma diferença categorizada negativamente).

o estigma de pertencer ao outro lado.<sup>6</sup> Por outras palavras, aderem ao sistema de *exclusão categorizada*; isto é, aderem a uma perspectiva racista.

Estas **diferenças desvalorizantes** são *armas* importantes, mui-to usadas dentro do sistema adversário atrás descrito.

No plano interno, cada militante vai sustentar também uma luta, no sentido de se identificar cada vez mais com aquilo que os homogeniza, procurando ser **o primeiro entre iguais**. Quanto maior for a sua colagem a essa diferença competitiva, que tanto valor lhes dá, maior vai ser o seu progresso dentro da estrutura interna de poder.

Ao mesmo tempo, procura distanciar-se o mais possível dos diferentes, dos estranhos, *estrangeiros* ao seu bloco de referência, procurando ser o mais *puro* possível na sua adesão.<sup>7</sup>

No plano externo, a estratégia consiste em fazer os *neutros* entrar neste jogo de *igualdade-diferença*, agudizando as zonas de fronteira. Este processo resume-se a criar auto-estima por per-tença a um grupo de iguais (efeito afectivo dos comícios)<sup>8</sup> e desapreciando, desprezando e

---

<sup>6</sup> - É vulgar no *mass-media* ouvir-se uma afirmação do tipo: [... *Ele é do partido "X" mas é boa pessoa...*], ou [... *ele é do partido "Y" mas sou amigo dele...*], como se esta posição mostrasse um elevado estofo moral e humano, e um educado "fair play" político. Tudo se passa, como se essas afirmações de ... *ser amigo de* (ou até casado com...) *alguém doutro partido*...fossem contra-natura e, portanto, significasse muita coragem dizê-las em público.

<sup>7</sup> - É comum surgirem críticas a alguém por ter pertencido anteriormente a outro partido (..é menos puro...), ou elogios por ter aderido desde o início ao partido e nunca o ter abandonado (ou seja, ... tem uma pureza ideológica que não se deixa contaminar).

<sup>8</sup>. Na verdade, como nos comícios políticos só estão os partidários ou simpaticizantes, eles só têm efeito de reforço interno e/ou de *ameaça* externa, e nunca um esforço para obtenção de novas adesões. Só fomentariam este último aspecto se os participantes de um comício fossem os seus adversários e/ou os neutros, que deste modo procurariam conhecer a outra opção.

---

**Trindade**

repudiando os grupos exterior-es, estranhos ao seu grupo. A técnica traduz-se em aumentar, mitificar e dar notoriedade a *diferenças*, tudo sob forma negativa, de modo a criar recusa.

As campanhas eleitorais são, assim, uma forma de mobilizar os neutros através da exposição, intensificação e agudização de diferenças, em que a versão do próprio grupo é valorizada e a do grupo contrário é desvalorizada.<sup>9</sup>

Todavia, com esta forma de *jogo democrático*, uma cultura **Racista (empolamento negativo da diferença)** vai-se subrepticamente instalando, criando hábitos culturais que contaminam outros campos. Isto é, na prática origina fronteiras em todas as diferenças percebidas como desvalorativas, recusando todos os que a elas pertencem. O que vai acontecer ??

### **Colhe-se o que se semeou ...**

**Muito espantado, o ancião dizia:**  
 — **Sempre semeiei feijão e nunca colhi trigo, e só agora percebo porquê !**  
 Memórias de uma Utopia

Como resumo do capítulo anterior, pode definir-se a actual organização político-social da democracia como uma sociedade fraccionada em partidos, ou seja, uma sociedade atravessada por fronteiras internas mais ou menos profundas entre os diversos grupos de *iguais-diferentes*, oriundos dos **pedaços** em que essa sociedade foi **quebrada** (partida), com base nos diferentes valores que esses grupos perfilham.

---

<sup>9</sup> - Uma diferença implica uma comparação; portanto, exige sempre pelo menos dois termos. Quando se desvaloriza algo, valoriza-se de igual modo o outro termo, diferente desse.

----

Todavia, o problema não está na existência dessas diferenças, mas sim *naquilo que se faz delas e com elas*. Por outras pala-vras, as diferenças sócio-culturais podem ser potenciadas po-sitiva ou negativamente.

No primeiro caso, valoriza-se essa diferença, procurando inte-grá-la no seu próprio campo, num esforço intenso para a po-tenciar como um recurso precioso a ser utilizado.<sup>1</sup>

No segundo caso, pelo contrário, procura-se destruir aquilo que é diferente, considerando a sua existência como um mal contra o qual é preciso lutar. Ataca-se com incriminações, ma-nifesta-se *horror* contra a sua aceitação e procura-se isolá-la o mais longe possível como uma *doença* a evitar. Existe um grande esforço para culturizar os *neutros* nesse sentido.

Criam-se, assim, as bases culturais do racismo, racismo esse que mais tarde, ou mais cedo, irá surgir sob diversas formas (*intenso ou velado, focalizado ou diluído*), centrado em alvos va-riados (*raça/cor, origem, idade, doença, sexo, etc*) e com objecti-vos de várias intensidades (*destruição, afastamento, expulsão, recusa, etc*), consoante as linhas de força que atravessam a sociedade.

Como consequência, podem surgir diversas formas de racismo velado: *Norte-Sul, cidade-campo, capital-periferia, saudáveis-do-entes, novos-velhos, políticos-sociedade civil, função pública-em-presas*, etc. Na prática todos elas são usadas como **bandeira** para mobilizar recusas em relação a

---

<sup>1</sup> - A situação mais normal é por natureza a integração de diferenças e não a sua recusa. O casamento de um homem e uma mulher é disso um exemplo muito claro: é exactamente por serem diferentes que constituem uma unidade sem fronteiras entre si, e que mutuamente se potenciam.

---

**Trindade**

uns e adesões em relação a outros, e, deste modo, reforçar o poder de coesão interna e engrossar as fileiras de aderentes.

Na prática, este esgrimir de diferenças desvalorizantes, *inocentemente* utilizado como estratégia de luta política eleitoral, acaba por culturizar a sociedade nesse sentido, criando bases para que a mesma forma de estar se instale e aplique no quotidiano social, em áreas diversas.

Quando isto acontece, as acções racistas claramente expressas em *formas tradicionais* (raça/cor) não podem ser vistas isoladas de outras *formas veladas* (por ex., Norte-Sul), nem de *formas mais intensas e menos tradicionais* (por ex., doentes-saudáveis), mas sim integradas na base cultural comum (política) que as fomenta, sustenta, alimenta, reforça e dinamiza. Por outras palavras, apenas ...**se colhe o que se semeou** .

Algumas características desta cultura de segregação são:

- exagero de diferenças culturais e recusa de sentimentos positivos;
- sentimentos negativos cultivados e difundidos (incriminações);
- uso das diferenças como forma de detonar posicionamentos emocionais;
- empolamento das diferenças (intensificação de fronteiras) em detrimento das semelhanças;
- valorização do grupo próprio e desvalorização dos grupos exteriores;
- reforço da auto-estima e da identidade social por pertença ao grupo;
- intensificação dos fenómenos de subordinação ao grupo e exclusão dos

estranhos.

Como atrás já foi salientado, quando estes aspectos são veiculados e dinamizados na luta política,<sup>2</sup> reforçando o sistema adversário, a aprendizagem adquirida vai ser aplicada noutros campos, começando o mesmo fenómeno a surgir em diversas ocasiões, com formas cada vez mais turbulentas e violentas.

Na verdade, este método educa os grupos sociais, criando hábitos culturais de isolamento entre os *iguais* e repulsa dos *di-ferentes*. Numa palavra: aprendem a viver com os outros, se-parando-os entre ***nós*** e ***eles***.

A questão que se coloca é saber como o ***nós***, que é o partido, consegue viver como um conjunto de iguais, quando lá *dentro* cada um, em particular, é sempre *diferente* de todos os outros. Como fazer?

### ***Penso, logo não existo ...***

***Dizia o democrata:***

— ***Fui democraticamente eleito, por isso, têm que me obedecer sem discutir.***

***Se agora não concordam, então, nas próximas eleições não me elejam.***

Uma sociedade, sendo um grupo alargado atravessado por múltiplas sensibilidades, ao separar a sua população em

---

<sup>2</sup> - Quer ela se processe durante as campanhas eleitorais, quer fora desse período. A sua base é sempre a mesma: tornar as fronteiras que os separam o mais fundas possível, de modo a facilitar a opção aos indecisos, impedindo a existência de neutros.

---

**Trindade**

gru-pos de valores políticos homogéneos (Partidos), reduzindo as-sim a heterogeneidade,<sup>1</sup> está, por outro lado, a criar condições para agudizar os conflitos, pois os diversos blocos, todos eles actores activos no sistema adversário, vão agora lutar pelas suas posições com mais poder e meios de luta mais eficientes, obtidos exactamente por estarem aglomerados.<sup>2</sup>

O aumento ou a diminuição da diferenciação partidária, ou seja, a quantidade de partidos existentes, vai aumentar ou diminuir a variedade dos pontos de vista sobre a situação, portanto, enriquecendo ou empobrecendo a análise e o debate democrático. Porém, o aumento das perspectivas em jogo vai causar também mais problemas para a sua governação.

Por outras palavras, quanto mais perspectivas estiverem em debate mais rica será a análise e mais confiante será a decisão. Porém, vai aumentar também a dificuldade de chegar a um resultado. E, inversamente, quanto menor for o número de blocos mais governável será a sociedade, mas menos profunda será a análise.<sup>3</sup>

No limite, o máximo da capacidade governativa da democracia, estará, quando só existir um grupo: o **partido único**.<sup>4</sup>

Em conclusão, **a democracia é tão mais eficiente quanto**

---

<sup>1</sup> - Pois os blocos nunca são totalmente homogéneos, mas as diferenças existentes são *apagadas* dentro do modelo abrangente, perante o qual a heterogeneidade abdica.

<sup>2</sup> - É a diferença entre os meios e o poder de um partido grande ou de um partido pequeno.

<sup>3</sup> - Em situações sociais estáticas e de fraca complexidade as análises podem ser pouco profundas (sem dúvidas e com certezas), mas em situações complexas e de mudança acelerada (finais do século XX) é fundamental existirem análises profundas e multi-perspectivadas.

<sup>4</sup> - Ou uma *maioria dominada*.

----

***menos democracia houver.***

A maneira *elegante* de realizar esta estratégia é obter uma maioria confortável, reduzindo deste modo a heterogeneidade dentro da sociedade política, anulando ao máximo todas as diferenças.

Numa palavra, ***quem pensa não pode existir politicamente.***<sup>5</sup>

Como já foi salientado, a única saída deste paradoxo é a democracia não ser intensa (i.é., não existir), permitindo assim a existência da luta democrática (para não ser ditadura), mas moderada (uma oposição débil ou sem força operativa).<sup>6</sup> Uma situação de *maioria absoluta*, obtida por votação livre, respon-de perfeitamente a este problema.

O ideal é todos os poderes pertencerem à mesma maioria,<sup>7</sup> não existindo, assim, nenhum perigo de *guerrilha institucional* a perturbar (?) o suave andamento dos debates para construção do *consensos*.

O paradoxo é, assim, solucionado com esta *ditadura doce*<sup>8</sup> de base democrática,<sup>9</sup> ratificada ciclicamente, também em forma democrática, mesmo que se altere o grupo no poder.

Assim, a maneira de limitar o aspecto (*dito*) negativo da democracia, ou seja, a heterogeneidade por *cada indivíduo ser*

---

<sup>5</sup> - [...*eu não concordo, mas obedeco ao partido e voto sim...*]

<sup>6</sup> - Por outras palavras, com as vantagens da ditadura.

<sup>7</sup> - Obedecendo ao mesmo poder partidário.

<sup>8</sup> - [...*fui democraticamente eleito pela maioria dos portugueses, portanto, têm o dever democrático de aceitar a minha decisão. Estou dentro da legalidade democrática...*].

<sup>9</sup> - Isto é, foi definida por eleições livres. O paradoxo é que se manda (quando se elege) para se perder o direito de mandar (obedecer aos eleitos).

---

**Trindade**

*uma voz*, é procurar uma cada vez maior homogeneização (*cada indivíduo não ser uma voz*), reduzindo e apagando as diferenças dentro de maiorias confortáveis.<sup>10</sup>

Envolvida neste contexto, a democracia adapta-se. Luta pela maior quantidade possível de adesões, pois sabe que o poder de governar está no controlo das maiorias.

Tenta impor a maior homogeneidade possível, pois tem cons-ciência e experiência em como a diversidade (as minorias) é perigosa, aceitando apenas uma pequena quantidade como um *mal necessário*,<sup>11</sup> ou seja, o *preço a pagar pela democracia*.

O poder partidário é avaliado pelo volume dos seus *bens políticos* (militantes, relações nacionais/internacionais, e pres-tígio acumulado). A diversidade de opinião, se expressa inter-namente, chama-se *sensibilidade*, mas, se expressa externa-mente, chama-se *traição* e pode ser penalizada com expulsão.

Ser diferente é perturbar o conjunto: ***prego que sobressai é***

---

<sup>10</sup> -Tecnicamente é um processo de mutilar a intensidade da *variância* de um sistema social, ou seja, de mutilar a sua principal riqueza.

<sup>11</sup>-Alguns democratas mais evoluídos (?) consideram estas minorias como o fermento necessário ao processo, pois é delas que, mais tarde, sairá, se medi-ante uma contestação saudável (o que será?), a etapa de progresso necessária ao enriquecimento e evolução da democracia. Mas, tudo isto em moldes aceitáveis (o que serão?), pois é preciso governar.

Vossa Excelência... Tu... Sr. Ministro -----  
----

***para levar martelada.***<sup>12</sup>

Mas, se uma eleição é um permanente apelo a pensar e a escolher correctamente o candidato, como conciliar os dois aspectos ?

---

<sup>12</sup>-Numa perspectiva diferente, poder-se-ia dizer que *prego que sobressai é para aproveitar, utilizando-o de modo diferente* (cabide?).

**... nos indecisos está o futuro ...**

- **Não sei o que isso quer dizer, mas não concordo.**
- **Mas, não será melhor informar-se sobre isso ?**
- **Para quê ? Ninguém concorda.**

Recordações da Opinião Pública

Sucintamente, podemos considerar que numas eleições só existem dois grupos. O grupo dos que estão definidos politicamente (adeptos de um ou outro partido) e o grupo dos que se encontram indecisos e/ou neutros.

São exactamente as oscilações deste último grupo, os *não-definidos-politicamente* (***indecisos/neutros***), que irá provocar a vitória ou a derrota dos que se encontram *politicamente definidos*. Por outras palavras, ***são os que não sabem o que fazer que determinam o que vai ser feito.***<sup>1</sup>

As campanhas eleitorais são sempre um esforço para fazer os *neutros* entrar no jogo político da permanente opção entre ser *igual a nós e estar connosco* ou *ser diferente de nós e estar com os outros*.

Toda a estratégia é montada no sentido de agudizar as zonas de fronteira, criando vagas de auto-estima e bem-estar por pertença ao próprio grupo e vagas de

---

<sup>1</sup>- Imagine-se dois partidos (extrema direita e extrema esquerda) numa eleição. Cada um deles tem o seu programa e, também, cada um deles obtêm 48% de adesões. Quando os restantes 4% de indecisos/neutros aderirem a um, na prática, são eles que decidem o programa que vai ser executado. A decisão foi feita com o peso dos 48%, mas o decisor foi o grupo dos 4%. Convém distinguir decisor e decisão.

desvalorização e mal-es-tar por pertença a um grupo diferente.

Deste modo, todas as diferenças desvalorizantes são *armas* importantes na *luta por votos*. Na prática, esta luta pelo poder traduz-se em tentar que os **neutros** tomem posição, optando pelo lado **correcto**, ou seja, optando pelo lado do que está fazendo a campanha. Por sua vez, esta resume-se a provar que os *outros não prestam*, criando uma espécie de contami-nação negativa em tudo o que vem deles, uma espécie de esti-gma: como se fossem *leprosos políticos*.

Na prática, as campanhas resumem-se à abertura da época de *caça aos neutros*. Nestas condições, duas situações podem sur-gir: ou o grupo de *neutros para caçar* é muito pequeno, ou esse grupo é muito grande.

Quando a democracia funcionou bem no período entre duas eleições consecutivas, todos os cidadãos participaram e estão mais ou menos informados sobre a vida e opções políticas em causa, logo, o grupo de neutros/indecisos é muito pequeno. Pelo contrário, quando a democracia funcionou mal, e nin-guém participou, os cidadãos não sabem o que se passa e, em consequência, o grupo dos indecisos é muito grande.

Quando os indecisos são poucos, o processo de *convencimento eleitoral* das campanhas eleitorais é praticamente desprezável, uma vez que quase todos os cidadãos já têm posições defi-nidas. Neste caso, tudo é previsível, evidente e sem surpresas.

As campanhas são *mornas* e sem interesse, e giram em torno de comícios, que são festas de interior e só servem para os que já aderiram. Quer isto dizer, que estes comícios não são pro-cessos de captação de adeptos, mas, apenas,

---

**Trindade**

rituais de confirmação e consolidação grupal e, simultaneamente, de difusão de mensagens para o exterior, do tipo *somos fortes e estamos unidos*.

Por outro lado, quando o grupo dos indecisos/neutros é grande, porque a democracia no período entre as duas eleições funcionou mal, as campanhas eleitorais são mais vivas, impetuosas e abertas à sociedade. Os partidos abrem-se ao exterior e procuram transformar a política numa realidade viva.

Quando isto acontece, a democracia eleitoral é uma situação deveras participada, a sociedade fica viva e sente que o destino está nas suas mãos. O cidadão, até aí anónimo e esquecido, toma o papel de herói da caçada. É como se dissesse: *...estou aqui, apanhem-me... cacem-me*.

Em conclusão, o fenómeno da participação eleitoral é tanto maior quanto menos participação tiver existido antes, ou seja, quanto maior for o grupo dos *não definidos politicamente*.

Por outra palavras, ***quanto menos democracia houver entre duas eleições, mais democracia se viverá no período eleitoral*** e vice-versa.

Considerando que as campanhas eleitorais/eleições são uma forma de empenhar o futuro numa determinada direcção e que apenas duram 2% do tempo a que dizem respeito,<sup>2</sup> qual o método utilizado para que indecisos decidam nesse curto espaço de tempo ?

---

<sup>2</sup> - Num período "entre-eleições" de 48 meses, a campanha eleitoral dura cerca de 1 mês.

## ***Por onde anda o real ???...***

***A história deixou de ser real. Toda a humanidade parece estar a abandonar a realidade.***

Elias Caneti

A dinâmica das eleições processa-se fundamentalmente no grupo dos neutros, procurando atraí-los, cativá-los e *prendê-los* a uma determinada posição. Por outras palavras, o terreno da luta eleitoral é a ***mente dos votantes***, em particular a (mente) dos que pertencem ao grupo dos neutros e/ou indecisos.

Deste modo, o centro da política transfere-se ***daquilo que é preciso fazer*** (alteração do real), para aquilo ***que é preciso que eles pensem*** (alteração das imagens do real).

Assim, as acções e as decisões políticas são escolhidas, não em função das suas consequências no real, mas sim em função dos efeitos que provocarão nas mentes dos eleitores, nas percepções que terão dos diferentes partidos. Se essas percepções correspondem ou não à realidade, é um problema secundário, desde que reforcem a imagem que se quer provocar.

Como todos pensam assim, o jogo democrático desloca-se da análise da situação real para a análise do que pensam os eleitores. Como consequência, os políticos desinteressam-se da realidade como factor fundamental e agem com os olhos postos no que acontecerá à opinião (*pública*) dos seus eleitores, se eles, políticos, tomarem esta ou aquela decisão.

---

**Trindade**

Assim, toda a vida política se descentra do real e **focaliza-se nas suas imagens**, criadoras de reflexos na opinião pública. A **democracia torna-se virtual**: joga-se nos símbolos e nos efeitos provocados na memória colectiva: *Não só se constróem castelos no ar, como se passa a viver lá dentro ... Às vezes, sem qualquer relação com a realidade.*

O político deixa de se preocupar em ser uma pessoa definida e passa a preocupar-se em ser uma **imagem** adaptada;<sup>1</sup>os seus actos políticos deixam de ser decisões operativas e passam a ser **cenas** para divulgação;<sup>2</sup>os resultados a obter, perdem si-gnificado perante a importância das **audiências**<sup>3</sup> a conquistar; a responsabilidade dilui-se na problemática do **impacto**;<sup>4</sup> as palavras e os actos transformam-se em **representações**;<sup>5</sup>e os projectos são apenas **publicidade orientada**.<sup>6</sup> No final, a verdade desaparece e é substituída pela **credibilidade**.<sup>7</sup>

O real deixa de ser importante, os referenciais de compreensão e avaliação perdem-se no turbilhão das imagens e a actividade do dia a dia perde consistência. A verdade e a

- 
- 1- Passa a ser o que os outros querem que ele seja. Deixa de ser um *rostro* e passa a ser apenas uma *cara*.
  - 2- O mesmo cumprimento repete-se as vezes que for preciso até os repórteres se darem por satisfeitos.
  - 3- Se as sondagens são boas, está tudo bem.
  - 4- Se o impacto é positivo, tudo é esquecido.
  - 5- Em público diz-se uma coisa e em privado outra.
  - 6- O importante é que seja *comprado* pelos eleitores.
  - 7- O que aconteceria se os médicos nos Hospitais tomassem decisões em função de se tornarem a imagem que os doentes querem, num espectáculo científico permanente de publicidade orientada para aumentar o seu nível de audiência junto dos doentes, e a verdade médica fosse substituída pela credibilidade do tratamento? O que aconteceria se as escolas e os tribunais funcionassem do mesmo modo?

----

mitificação integram-se de tal modo que o mundo real desaparece.

***O mundo do virtual domina a cena da res-pública.***

Nesta evolução, as regras do jogo político alteram-se e são substituídas pelas regras de jogo do **espectáculo**, mas um espectáculo especial, pois tem que ter *vida curta e grande reper-cussão*. É a luta pelo domínio da *atenção fugida* do grande público; é a luta pela **caixa** que arrasta as vantagens das grandes audiências.

Assim, o político só tem um objectivo: *ser acontecimento* (sín-drome da **ribalta**) e que este acontecimento tenha sempre um reflexo positivo na sua imagem junto dos eleitores (síndrome do **mercado**).

Se tudo correr bem esse *político-em-imagem* torna-se um pro-duto facilmente comprado pelos seus eleitores, portanto, adquire também poder junto dos seus iguais e torna-se, eventualmente, no **primeiro entre iguais**.

Existe assim uma espécie de inversão da ordem de causa e efeito: *não se fica em evidência por ter feito algo, mas faz-se algo se isso o colocar em evidência*. O real da vida política dilui-se na democracia leiloada das sondagens e das audiências.

E quem domina aqui ??

**... e a notícia criou o céu e a terra ...**

***No princípio era a dúvida, depois com a palavra nasceu a certeza e esta trouxe alegria: tinha nascido um aderente.***

Para um determinado partido, uma eleição estará tanto mais garantida, quanto maior for o número de *indecisos e/ou neutros* que ele tiver conseguido convencer, ***antes das eleições***. Por outras palavras: a certeza da vitória é tanto maior, quanto mais a *opinião pública* estiver e continuar a seu favor, pois parte-se do princípio de que ela expressa o que pensa o conjunto dos eleitores.

Na verdade, uma eleição não se ganha com resultados bons, mas sim com uma boa imagem dos resultados obtidos, e nem sempre as duas coisas coincidem, pois a ponte que as une chama-se *notícia*.

Uma *notícia* é ... ***eu saber aqui e agora o que aconteceu lá e então***, e isso só é possível através de um ***relato***, factor esse que depende do agente que o construiu e do veículo que o trans-portou.

Assim, na relação directa entre o eleito, com seus actos concretos, e os eleitores, com uma imagem do que ele fez, intro-duziu-se um outro elemento — a ***notícia*** —, cujo principal pro-duto é a ***opinião pública***.

Com esta intrusão, nasce uma espécie de des-ordem e distor-ção na relação *causa-efeito*: ***não são os factos que produzem a notícia, mas é a notícia que origina os factos.***

---  
No plano das eleições o que existe são eleitores. E um facto eleitoral não é o que aconteceu, mas aquilo que os eleitores pensam que aconteceu, seja ou não coincidente com a realidade. O facto eleitoral é produzido com base na notícia recebida pelos eleitores, com a qual podem, ou não, concordar e/ou aceitar. Mas em qualquer dos casos ela vai fazer parte do material sobre o qual se constrói a decisão eleitoral<sup>1</sup>.

Quando um determinado efeito nas mentes dos eleitores tem grande expansão e é colectivamente partilhado, adquire uma qualidade nova: chama-se, **opinião pública**. Esta nova entidade política, garante do funcionamento da democracia, é o alvo preferido tanto do Governo, como da Oposição.

A opinião pública é um edifício construído por tudo aquilo que a memória colectiva *sabe* e *não sabe*. Quer isto dizer, que a forma do *edifício* tanto é condicionada pelo material de construção que teve, como pelo que não teve.<sup>2</sup>Ela é, assim, alimentada quer pela *existência de “umas” notícias*, quer pela *falta de outras*. A opinião colectiva é o resultado da estruturação deste conjunto de **existências** e **faltas**.

Com esta dinâmica é possível acontecer o fenómeno da *Pro-fecia que se torna verdade*. Quer isto dizer, que o que acontece não é a profecia a adivinhar o futuro, mas o futuro a obedecer à profecia. Se uma notícia for criada e se a opinião pública<sup>3</sup>com ela se sintonizar, então o acto político

---

<sup>1</sup> - [...o importante não é dizerem bem ou mal, o importante é falarem de mim, é eu ser um facto político..], [...um político morre quando desaparece dos jornais...].

<sup>2</sup> - [... se a notícia fosse dada, a opinião pública mudaria ..], quer isto dizer que a opinião pública existente tem aquelas características, exactamente, pela **falta da notícia**.

<sup>3</sup> - Objectivo fundamental na política pelo *espectáculo*.

---

**Trindade**

pode nascer em concordância com o querer colectivo. Por outras palavras, o facto político é um *filho dilecto da notícia anteriormente veiculada*.<sup>4</sup>

Com estas regras de jogo, o homem político passa de decisor de transformações sociais, a *seguidor de notícias* que *atacam* de surpresa (*como, onde querem e podem*), tentando prevêê-las, descobri-las e antecipar-se-lhes. Simultaneamente, enquanto procura controlar e apagar os *fogos noticiosos*, tenta também não ser a eles sacrificado, sobrevivendo o suficiente para assis-tir ao próximo fogo.

Deste modo, na vida política a ***realidade passa para segundo plano e a notícia, veículo de imagens, construtor e expressor da opinião pública, passa para primeiro plano***, criando todo o real ... no céu e na terra.

Os cidadãos, sentindo e conhecendo esta nova dinâmica, percebem que a sua capacidade de intervenção está francamente reduzida, pelo que *inteligentemente* reduzem também a sua participação política, desinteressados numa luta contra *sombras* e sem efeitos reais.

Com esta reviravolta no equilíbrio político, nasce também uma nova classe política: os construtores e divulgadores da notícia que são, simultaneamente, os gestores da opinião pública. São eles, os ***jornalistas***, versão moderna dos pregoeiros medievais de quem são herdeiros directos, continuando uma profissão bem inserida na História e com tradições bem definidas. Todavia, hoje, têm características distintas e poderes maiores. Quais são eles ??

---

<sup>4</sup> - O que coloca uma pergunta interessante: Quem manda em quem ?

## ***Os pregoeiros ao poder ...***

***Dantes, quando existia uma crise corria-se para ouvir o pregoeiro, e em conjunto com os outros, pensar sobre o assunto.***

***Hoje, foge-se para casa, onde sozinho e em sos-sego, se enfrenta o jornal, a televisão e a rádio.***

***A informação aumentou e a comunicação baixou.***

Uma notícia, **é eu saber aqui (e agora!) o que aconteceu lá (e então!)**, porque **alguém ma contou**. Por outras palavras: uma notícia necessita sempre de um **mediador**.

Este mediador aumenta tanto mais o seu poder quanto mais o seu ouvinte está ávido das *novas* que trás consigo. Em consequência, o seu poder não depende da verdade dos factos relatados, mas da **avidez** de quem os ouve. Um mediador de notícias com êxito é, então, um bom gestor da sua relação com o ouvinte e não apenas um bom investigador da verdade.

No plano jornalístico um detonador da *avidez de notícias* cha-ma-se uma **caixa**, e quem faz muitas e boas *caixas* é conside-rado um bom profissional, porque tem um bom mercado, ávido da divulgação das suas *novas*.

Por outro lado, uma *caixa* provoca também uma boa propagação da notícia no seio da comunidade; logo, esta passará rapidamente a fazer parte da memória colectiva. Deste modo, quer seja a favor ou quer seja contra a notícia, esta

---

**Trindade**

passa a ser objecto de pensamento, a tornar-se o foco<sup>1</sup> do interesse da comunidade, passando os outros temas para segundo plano.

Com estes mecanismos, no plano do *espectáculo político*, a notícia transforma-se num importante influenciador do perfil da *opinião pública*, sendo, por sua vez, a opinião pública um grande condicionador das decisões do *actor político*. O círculo está fechado.

Em consequência, por detrás do palco da cena política<sup>2</sup> surge uma outra entidade que é o produtor e dinamizador da notícia e, portanto, também da opinião pública, a chamada comunicação social; ou seja: o **mass-media** ou o **4º poder**.

Com efeito, o poder dos cidadãos encontra-se expresso no poder legislativo, governativo e judicial.<sup>3</sup> Todavia, de acordo com o funcionamento descrito, nos interstícios destes poderes oficiais, vive, operativo e poderoso, este 4º poder que, influenciando as decisões representantes-representados, se introduziu nessa relação, alimentando-a e dela se alimentando.

Os políticos conscientes da dificuldade de se relacionarem directamente com os seus eleitores, e percebendo a

---

1- É o chamado fenómeno da *priorização*, pois, importante ou não, torna-se urgente e adquire, assim, visibilidade e notoriedade.

2- Porque será que tão naturalmente se fala em *cena política*, quando a origem do conceito é a cena teatral, a representação ? Será porque em ambos os casos se assiste a situações mitificadas e isoladas do real, se bem que relacionadas com ele ?

3- Quando estes três poderes não são expressão do poder dos cidadãos, mas estão ao lado e fora deles, é válido, então, falar de *sociedade civil* como o conjunto dos cidadãos sem poder. Como exemplo, as sociedades tipo comunistas, onde esta expressão criou significado e se vulgarizou [vide Ernest Gellner]. Não deixa, assim, de ser democraticamente preocupante o uso cada vez mais natural e frequente desta expressão, pelos diversos políticos democratas ocidentais, pela eventual verdade escondida que arrasta.

facilidade com que os seus eleitores se relacionam com este 4º poder,<sup>4</sup> desinteressam-se da realidade como factor fundamental, e actuam com os olhos postos no que acontecerá à opinião pública se tomarem esta ou aquela decisão.

***O mundo do virtual domina a cena da res-pública.*** O motor da democracia passou para o 4º poder.

Contudo, não se percebe bem se esta ***democracia virtual*** vive de relações de força ou de relações de fraqueza. Por outras palavras: não se percebe se existem vencedores ou apenas perdedores; isto é, todos perdem, mas uns são mais derrotados que outros pelo 4º poder. Esta instituição tem assim a função de ratificar e consagrar a actividade política.

Se for este o caso, os verdadeiros influenciadores das opções e caminhos políticos são os *sacerdotes* (facilitadores) da opinião pública: os *mass-media*, os novos ***pregoeiros***<sup>5</sup> do século XX.

Em resumo, a dinâmica da democracia virtual vive das *relações de força* entre os grupos de eleitos e das *relações de fraqueza* destes eleitos com os *mass-media*, tendo permanente-mente os cidadãos como espectadores.<sup>6</sup>

As regras do jogo são simples:

---

<sup>4</sup>- Será que uma ligação mais directa dos eleitos aos seus eleitores não terá como consequência directa, e mais importante, o enfraquecimento do *mass-media* como actor político ? Se assim for, esta alternativa terá forte oposição daquela instituição.

<sup>5</sup>- No sentido tradicional de divulgadores de alguma coisa.

<sup>6</sup>- A TV não vende programas aos espectadores. Vende *espectadores atentos* (níveis de audiência) às empresas de publicidade, o que consegue através dos seus programas.

---

 Trindade

- 1- a *opinião colectiva* dos cidadãos origina a eleição de representantes;
- 2- os representantes agem politicamente;
- 3- os *mass-media* analisam, criticam e constróem notícias sobre a acção dos representantes;
- 4- os cidadãos recebem as notícias e constróem uma opinião pública;
- 5- a opinião pública transforma-se em opinião colectiva;
- 6- a ***opinião colectiva*** dos cidadãos origina a eleição de representantes.

O circulo fechou-se. A sua *chave* é a passagem entre ***opinião pública*** difundida, pulverizada e caracterizada ao longo do período entre eleições (4 anos?) e a ***opinião colectiva*** que é cristalizada num dia de votos.

*O jogo demora 4 anos e a decisão demora um dia. E o que acontece nesse dia de votos em relação aos jogadores ?*

Os eleitos podem, ou não, mudar, mas o *mass-media* não é afectado. A decisão não é leal.

No entanto, os cidadãos retomam o jogo/espectáculo (*mass-media* e políticos) e esperam mais 4 anos para tornar a julgar apenas um dos jogadores (políticos), pois o outro (*mass-media*) é independente deles, na sua constante e permanente função de vigiar e criticar o outro jogador.

Mas poderão os cidadãos viver descansados nesta democracia assim informada, vigiada e transparente ?

Analisando uma *democracia virtual* verifica-se que ela tem um paradoxo instalado:

— aos ***políticos*** ***aumenta*** a

- responsabilidade e reduz-se o poder;**  
— **aos mass-media aumenta o poder e**  
**reduz-se a responsabilidade;**  
— **os cidadãos estão fora de jogo (nem**  
**poder nem responsabilidade).**

Os **políticos** vêm a sua responsabilidade agudizada e o seu poder diminuir, pois são permanentemente vigiados pelos *mass-media*, e paralisados pela opinião pública.

O **4º poder** adquire cada vez mais poder,<sup>7</sup>mas a sua responsabilidade reduz-se, pois, perante um erro, as consequências são vagas.<sup>8</sup> Tudo se dilui rapidamente na característica fundamental dos *mass-media*: a vida explosiva e intensa do seu produto, obrigatoriamente de memória curta, ...o *brilho do palco apaga a moral da responsabilidade*.<sup>9</sup>

Os **cidadãos** vêm a sua responsabilidade e o seu poder diminuir simultaneamente, pois ambos são periodicamente entregues a eleitos que, paradoxalmente, não ficam a depender deles, mas sim de terceiros (que só dependem de si próprios), ou seja, dos partidos.

***Tudo depende de todos e ninguém depende de nada.***

Os políticos precisam dos eleitores para serem escolhidos e assim terem poder na sociedade; os *mass-media* precisam dos leitores/ouvintes para terem mercado e poder sobre os eleitos. Mas ambos precisam um do outro para jogar o jogo

---

<sup>7</sup>- A informação tornou-se um bem essencial.

<sup>8</sup>- Perante um erro o *patrão abre falência o político é demitido*. Por outro lado, o *jornalista faz uma caixa* e continua.

<sup>9</sup>- Será que neste caso, em vez de moral, se deveria falar de *mural*?

---

**Trindade**

do poder. O cidadão é apenas a bola que atiram e salta entre os dois.

No meio e em apoio de um funcionamento correcto, existem, como *árbitros* poderosos, os **partidos**, que comandam as decisões, e, como *fiscal de linha*, existe a **opinião pública**, que avi-sa quando a bola sai fora. Instalou-se a **paralisia democrática** no equilíbrio entre partidos, políticos e *mass-media*, num jogo cuja regra base é *...continuar em cena, o resto é secundário*.

O círculo tornou-se vicioso. Na realidade, o sistema está em desequilíbrio.

O cidadão inteligente foge deste círculo vicioso, decidindo não participar nele. Mas a sua inteligência não lhe permite abs-trair-se do que acontece e, assim, ele vai fazer política fora dos circuitos instituídos, através de grupos de pressão ou, em situação de crise, mediante grupos informais.<sup>10</sup> São as **mule-tas** que permitem à *paralisia democrática* andar um pouco.

Mas agora a questão é: **move-se em direcção a quê?**

---

<sup>10</sup>-*vide*, o caso do conflito da ponte sobre o Tejo.

## ***O nariz no umbigo ...***

***Não existe nenhum problema que a ausência de solução não consiga resolver.***

Henri Queuille

Política pode ser definida como a arte de criar o futuro.

Por outras palavras, é a arte de criar um futuro grupal. Ou seja, é um modo de comprometer irremediavelmente aquilo que vai ser o quotidiano desse grupo nos tempos que se aproximam. Como é óbvio, o grupo tem que tomar posição sobre isso.

Quando a sociedade funciona por representação, o problema da definição dos projectos de futuro é mais fácil do que quando toda a sociedade tem ou quer expressar-se na totalidade.

Como é óbvio, é mais fácil e rápido poucos a discutir um assunto, do que muitos a fazê-lo. No limite, se só existir um a decidir, o processo é ainda mais rápido, principalmente se ele nunca tiver dúvidas, nem angústias acerca de eventuais erros.

Considerando uma escala de problemas desde muito simples (grau 1) até muito complexos (grau 5), o método de uma pessoa a decidir sozinha, sem dúvidas nem angústias, pode funcionar bem no grau 1, mas é ***muito perigoso*** no grau 5. Aqui, quanto mais críticas e debates existirem, mais há condições para que, humanamente, a decisão seja a

---

**Trindade**

melhor possível.<sup>1</sup>

Em situações de grande complexidade, como é o caso actual da gestão política, a maturação grupal de um problema é um aspecto fundamental da decisão. Em problemas de grau 5, só existir uma pessoa a decidir, é fácil e rápido, mas perigoso.

Como exemplo, numa determinada campanha eleitoral, um partido político português tinha o **slogan**: *Decidir com firmeza e agir com competência*. Todavia, o mesmo *slogan* poderia ter a forma: *Decidir com competência e agir com firmeza*.

A diferença entre ambos, é que o primeiro expressa uma decisão que não admite contestação, sem nunca consentir dú-vidas acerca da sua validade, onde apenas a acção de execu-tar pode ser sujeita a avaliação crítica na competência do seu cumprimento, e corrigida se necessário.

Pelo contrário, o segundo *slogan* pressupõe que a decisão é avaliada criticamente na competência da sua definição e reformulada se necessário; depois, é a acção consequente que não pode ser titubeante na sua execução.

Por exemplo, se a decisão tomada arrastar como consequên-cia a queda num precipício (só percebida mais tarde), no primeiro caso a *firmeza da decisão* nunca permitirá repensá-la e como são *competentes a agir*, esta queda será inevitável, rápida e eficazmente realizada.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>- Quando o detentor do poder de decisão se considera de inspiração divina (ou tecnocrática), e se recusa a questionar as suas próprias certezas, existe o perigo de empenhar a sociedade (que confiou nele) em caminhos errados.

<sup>2</sup>- Neste caso, o ideal é existir incompetência a agir, porque, ao menos assim, a decisão errada não chega a ser executada.

No segundo caso, como a *competência da decisão* é a prioridade principal se, após a decisão, esta for posta em causa, o processo será retomado e revisto. Ou seja, a queda no precipício será menos provável.<sup>3</sup>

Numa sociedade culturalmente evoluída, os seus cidadãos re-cusam-se a ter um papel passivo e a assistir como meros espectadores à definição e construção do seu futuro. Por outro lado, como também possuirão um elevado grau de desenvolvimento sócio-cultural, naturalmente, diferenças internas nas perspectivas e nos objectivos surgirão e multiplicar-se-ão.

Como nestas circunstâncias, os contextos envolventes e as situações a resolver terão grande complexidade, contendo múltiplas e subtis alternativas, o resultado final será que a aceitação de uma solução comum se tornará difícil.

Perante este problema, **e para sobreviver sem o enfrentar**, uma democracia de representantes, ou melhor, uma *democracia governada*,<sup>4</sup> usa dois instrumentos tradicionais. Um deles, é o conceito de **maioria**; o outro, é o factor **opinião pública**.

O **conceito de maioria** permite que o grupo se *apague* na sua capacidade crítica em relação a um querer colectivo, necessariamente vago porque abrangente de diferenças, dando aos seus representantes liberdade de concretização. É como se o grupo desse um *cheque em branco* ao seu representante, que, depois, não só preenche, como endossa

---

<sup>3</sup>- A firmeza numa decisão, nunca mais se questionando a sua validade, não é sinal de *persona forte*, mas sintoma de *animalis fraco*, pois os animais inteligentes alteram as suas decisões.

<sup>4</sup>-Maurice Duverger utiliza dois conceitos: *democracia governada* e *democracia governante*.

---

**Trindade**

a quem quer.

Na prática, este processo é a entrega do poder de decisão, e o conceito de maioria faz com que, quanto maior for o grupo que apoia os representantes, maior seja a legalidade democrática destes para usar o *cheque em branco*. Ou seja, decidir.

Por sua vez, a *sociedade civil*<sup>5</sup> deverá aceitar a decisão feita e obedecer-lhe. Se isso não acontecer, o poder instituído poderá usar a *autoridade democrática*, isto é, o uso da força, para obter obediência por parte da sociedade que o elegeu. Deste modo, o problema das múltiplas sensibilidades internas é ultrapassado.

Todavia, a solução preconizada esconde nas suas teias o sín-drome da ***ditadura doce***; ou seja, como diz o *ditador*:

*...tu és competente para, como juiz das minhas acções, me escolheres [...elegeres...], mas depois, não és competente para continuares a julgar as minhas acções, nem me pões em causa ou demitires.*

Na prática, cada cidadão é considerado ***necessariamente inteligente para escolher, mas não suficientemente inteligente para continuar escolhendo.***<sup>6</sup>

O outro instrumento, é o factor ***opinião pública***.

A par da obediência por maioria, trata-se agora de obter um consenso alargado que permita acordo generalizado com os

---

<sup>5</sup>- Sociedade civil significa *des-armada* do poder de decisão ?

<sup>6</sup>- O que se passa é que a democracia vota ditadura, ou seja, usa o poder que tem para deixar de ter esse poder (suicídio cíclico da democracia?).

----

projectos,<sup>7</sup>ou seja, com aquilo que se **lança** para o futuro.

Porém, se a situação contiver múltiplas e subtis diferenças, este consenso só é passível de obter, se as propostas forem su-ficientemente amplas e generalistas, e/ou reproduzirem mode-los antigos, bem aceites e sedimentados na memória social.

Em qualquer das alternativas, a direcção a seguir pela sociedade é incerta (*por vaga*) ou desadaptada das necessidades actuais (*por antiquada*). Os grupos sociais ao dizerem *sim* a um projecto deste tipo, na prática estão a dar um *cheque em branco*, no primeiro caso, e a aprovar um *investimento falha-do*, no segundo caso. Em qualquer das situações, a base do funcionamento é **por confiança** em quem vai liderar.<sup>8</sup>

Em ambas as alternativas, a sociedade fica *cega* em relação ao caminho a seguir no futuro, pois apenas olha para o seu interior, pesquisando *se todos concordam* e/ou *se as vagas e/ou antiquadas ideias propostas* são aceitáveis.

É vulgar as ideias mestras de uma campanha serem apenas banalidades à La Palisse, do tipo **querer mais e melhor para os portugueses**, como se fosse possível *querer menos e pior*; **querer menos desemprego**, como se fosse possível *querer au-mentar o desemprego*; **Em nome de Portugal**, como se fosse possível fazer uma campanha em *nome de Espanha*, etc.

---

<sup>7</sup>- Projecto é um lançar para a frente: Pró-jectar.

<sup>8</sup>- Na *democracia governada* toda a gente conhece bem o eleito e a sua vida particular, mas não sabe o que ele anda a fazer. Na *democracia governante* todas as pessoas sabem o que o eleito anda a fazer, mas não sabem a sua vida particular.

---

**Trindade**

Este tipo de propostas, se não fossem ridículas, seriam ofen-sivas, pois pressupõem debilidade mental da parte dos cida-dãos. Por outras palavras, não são alternativas em escolha, são todas **opções óbvias**.

Com este contexto e com esta dinâmica, só resta à democra-cia, em vez de olhar em frente e para os lados, olhar para o umbigo.

### ***Um retrato final ...***

— **Sancho,**  
***esta não é uma aventura de ilha, mas***  
***sim, uma aventura de encruzilhada.***  
Cervantes,  
in, D.Quixote de la Mancha

Numa definição sucinta, pode dizer-se que ***Política é o casa-mento da História com o Futuro.***

No início, quando tudo começa, seres humanos juntam-se a outros seres humanos, constroem vínculos, comunicam e com-preendem-se entre si, agem e vivem acontecimentos comuns. **Nasce a sociedade humana.**

Depois ... os anos passam, as memórias ficam e as gerações su-cedem-se. Os registos flutuam no tempo e levam recor-dações aos que herdaram o passado.  
**Nasce a História.**

Depois ... a esperança aparece, o sonho começa, a imaginação voa e um destino diferente é desenhado para a sua vi-da em comum.  
**Nasce a Política.**

Depois ... a sociedade avança oscilando entre a História com sua herança e a Política com seus sonhos. O presente transforma-se na aventura de viver.  
**Nasce o Futuro.**

**História, Política e Futuro,** são os alicerces em que se apoia uma sociedade para se desenvolver e progredir ao longo dos tempos. Os três fazem um conjunto integrado,

---

**Trindade**

onde a perda de um deles afectará os restantes. O seu desaparecimento sucessivo originará situações cada vez mais graves. Com a perda de um deles, a sociedade regride; com a perda de dois adoce gravemente; e, quando os três de-saparecem, morre de forma súbita.

Com o **desaparecer da História**, desaparece também a responsabilidade do agir. Diz-se e faz-se o que se quer num pre-sente sem passado, onde o cair do tempo arrasta o esqueci-mento que tudo engole. ***A memória colectiva torna-se curta, surgindo a impunidade social.***

Em consequência, há também motivos para *não desenhar um sonho* (não ter Futuro) e para *não criar vínculos sociais* (não fazer Política), não se preocupando com os outros.

Com a **morte do Futuro**, o objectivo único é aproveitar a vantagem imediata. Num presente sem amanhã, no esqueci-mento imediato do ontem, as acções tornam-se uma droga de consumo rápido. ***O caminhar colectivo é à deriva e a confusão social surge.***

Há motivos para *não recordar* (não fazer História) e para *não criar vínculos* (não fazer Política), não se fazendo grupos.

Com o **fim da Política** vem o desaparecimento da sociedade partilhada. Num presente sem sentido, esvaziado de desejos e de compromissos a realizar, as acções flutuam e cruzam-se ao sabor dos impulsos. ***O quotidiano colectivo é uma família de estranhos e o conflito social nasce.***

Há motivos para *não recordar* (não fazer História) e *não*

----

*desenhar um sonho* (não ter Futuro).

Se os três movimentos surgem simultaneamente, a sociedade:

- adquire uma memória curta, num elevado grau de esquecimento e de impunidade social, pela falta de História;
- caminha à deriva, numa angustiante confusão social, pela falta de futuro;
- vive um quotidiano cheio de estranhos, e de conflitos sociais, pela falta de Política;

criando um presente de silêncio na apatia social, no vazio do esquecimento e na dor do tecido social rasgado.

Parafraseando Cervantes, esta situação não vai dar um *problema de ilha*, onde é possível esperar um retorno às condições iniciais. Pelo contrário, surge um *problema de encruzilhada*, onde a entrada num desvio não permite regressar ao ponto inicial. Aqui, aconteça o que acontecer, o futuro nunca mais será igual ao passado.

***É importante não estar inconsciente da e na encruzilhada.***

Os capítulos anteriores desenharam uma encruzilhada, onde se vive uma dinâmica de representados *versus* representantes, mas que apresenta diversas distorções. Estas distorções podem ser agrupadas em três grandes áreas:

- O **jogo partidário**

---

**Trindade**

que origina a **democracia racista**, onde a **Philia**<sup>1</sup> desaparece e com ela **morre a Política**;

- Os **mass-media** que origina a **democracia virtual**, onde a responsabilidade definha, e com ela **morre a História** ;
- O **consenso da maioria** que origina a **democracia cega**, onde o acto criador não tem sentido e com ele **morre o Futuro**.

Desaparecendo a Philia, a responsabilidade e o acto criador, a participação não tem mais razão para existir, e não existindo esta pode então perguntar-se:

**O que vai acontecer à democracia ?**

O que arrasta uma outra questão, que é saber como se inverte o processo.

Na linha do pensamento de J. Lipnack e J. Stamps, quando afirmam que *as ideias têm o incrível poder de aglutinar energia a custo mínimo*, pode facilmente concluir-se que, se uma dita-dura não pode correr o risco de as pessoas terem pensamentos próprios, também, uma democracia não pode correr o risco de **as pessoas não terem pensamentos próprios**.

Na verdade, se participar é a forma mais forte de expressar ideias próprias, e se as regras de jogo existentes atacam a diferença, fomentando integração na maioria e afastando o real a favor do virtual, porque motivo se há-de ter ideias próprias? E se não se tem ideias próprias, porque motivo se há-de participar? E se não se participa, porque há-de existir uma democracia?

---

<sup>1</sup> - Palavra grega que significa a amizade política.

Portanto, uma via de pesquisa é procurar saber **o que será hoje** uma democracia adulta, considerando que:

*Se numa democracia, o horror à diferença é a sua doença infantil, o desejo de homogeneização é a sua doença senil.*

*Desapontados e desiludidos se falhamos,  
mas condenados se não tentamos.*

## **2ª Parte - Para onde empurrar a democracia**

*Flutua-se ao sabor das ondas, caminha-se  
à deriva, mas a vida constroi-se com um  
destino.*

## ***No princípio era o caos ...***

***... depois surgiu a vida e, com ela,  
o conceito de revolta estava criado...***

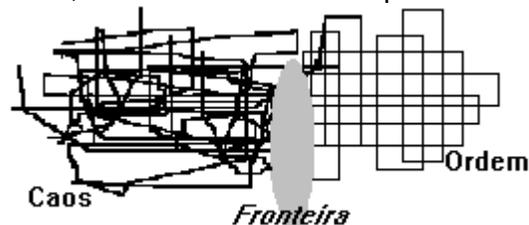
No início do universo, a *sopa cósmica*, com sua entropia devoradora, viu, de repente, a destruição feroz que a percorria ser perturbada por um facto insólito.

No seu interior nascia uma força que lutava e se opunha a essa desordem crescente, a esse constante destruir de qual-quer estrutura nascente, e ia vencendo.

Na verdade, indo contra o todo poderoso *caldo cósmico indife-renciado*, e apesar das forças entrópicas dominantes, alguns elementos no seu interior iam-se aglomerando em conjuntos vastos e complexos, cada vez mais organizados (anti-entrópi-cos): ***nascia a vida***.

### ***O conceito de revolta estava criado.***

A partir desse momento e em qualquer situação, as *forças do caos* e as *forças da ordem* lutam entre si, tentando cada uma vencer a outra. Entre ambas cria-se uma terra de ninguém, a *fronteira do caos*, onde a vida nasce e morre, ou, como diz J. Gleik, *a vida floresce*. Em esquema:



----

Num primeiro caso, quando as forças do caos têm supremacia, surge a ruptura de estruturas, a destruição da ordem e o aparecimento de um conjunto homogeneizado e indiferencia-do: uma **igualdade** em constante **instabilidade**.

Comparável às *lavas de um vulcão*, encontra-se aqui o mundo da incerteza e da imprevisibilidade total, onde forças cegas aparecem, explodem e morrem.

Num segundo caso, quando são as forças da ordem a dominar, aparecem e consolidam-se estruturas, que estabilizam todo o dinamismo, originando um conjunto heterogêneo e diferenciado: uma **diversidade** em **estabilidade** durável.

Semelhante ao mundo calmo e frio dos *cristais*, aqui impera a segurança, a certeza e a previsibilidade que tornam impossível (ou muito difícil) qualquer alteração. A *revolta* criadora de vida não pode mais acontecer.

A vida de uma sociedade, na aparente oposição entre a imprevisibilidade das várias escolhas individuais (caos) e a previsibilidade dos comportamentos sociais impostos (ordem), pode ser comparada a uma vivência simultânea nas duas zonas, ou, por outra palavras, a uma existência dentro da zona de fronteira entre elas... *onde a vida floresce*.

Quando se obriga um sistema social a **entrar na zona de caos** (por destruição das expectativas sociais<sup>9</sup>vigentes), ou, em sentido inverso, se pressiona, **para entrar na zona da**

---

<sup>9</sup> - Por exemplo, este é o caso de um povo sujeito a uma revolução ou a uma convulsão social que não entende, e para a qual não possui quaisquer previsões construídas, ficando perdido por falta de orientação.

---

**Trindade**

**ordem** (por limitação drástica da autonomia individual<sup>10</sup>), o que vai acontecer é que, em ambos os casos, esse sistema social definhará, se bem que por razões diferentes. Por outras palavras, de uma forma ou de outra, sairá sempre da zona de **trans**-formação (vida) que é a fronteira entre elas.

Esta *fronteira* vive da dinâmica dos sistemas caóticos,<sup>11</sup> ou seja, da co-existência da estabilidade e da instabilidade. Uma pequena história poderá ilustrar este fenómeno.<sup>12</sup>

*Imagine-se uma mesa onde se despeja, regular e suavemente, sem-pre de uma altura fixa, uma determinada quantidade de areia seca.*

*Os grãos caem, aglomeram-se, formam montes, escorregam para a base, provocam derrocadas, explodem avalanches, caem certas partes, surgem montículos ... e vai-se formando um novo monte que cresce, até ruir também... e assim sucessivamente até se esgotar a areia.*

*Se se repetir a experiência com a mesma quantidade de areia, da mesma altura e com o mesmo fluxo, pode garantir-se que no fim a duna formada terá, senão a mesma forma da anterior, pelo menos, uma muitíssimo semelhante.*

*Obtém-se, deste modo, um conjunto previsível (duna), cuja forma pode ser prevista e garantida com uma grande certeza. Entra-se, deste modo, no mundo da estabilidade e da **ordem**.*

---

<sup>10</sup> - Por exemplo, o caso de uma ditadura, onde qualquer manifestação individual é totalmente reprimida, sendo todo o comportamento homogeneizado.

<sup>11</sup> - Sistema que está instável sem estar fora de controlo.

<sup>12</sup> - Construída com base na análise dos sistemas físicos, *vide* Per Bak e Kan Chen, in, *Self-Organized Criticality*.

-----  
*Todavia, apesar de ser **possível** antecipar a forma da duna, é **impossível** prever o comportamento de cada grão de areia. Dentro da duna estável, vive-se a incerteza e o **caos**.*

Poder-se-ia dizer que este sistema vive à beira do caos, nele coexiste a imprevisibilidade e a previsibilidade.

No ponto de vista de cada um dos seus elementos, estes apre-sentam um futuro cheio de incógnitas em relação ao seu com-portamento, devido ao infinito número de alternativas pos-síveis. O caos domina o processo.

Ao mesmo tempo,<sup>13</sup>e na perspectiva do conjunto, existe certeza e segurança na forma final a obter, pelo que o futuro é certo e previsível. A ordem domina todo o processo.

Os sistemas sociais em geral e a democracia em particular, funcionam de um modo semelhante, pelo que é possível relacionar a história das dunas de areia com um sistema político.

*Imagine-se que a duna é um país e que os grãos de areia são os seus cidadãos.*

*A duna (país) terá de funcionar com uma ordem e uma estrutura permanentes (a sua forma social previsível), mas os seus cidadãos (grãos de areia de movimento imprevisível) deverão decidir, em cada momento e livremente, o que querem, não só em relação à vida política e social, como também acerca de todas as outras decisões,*

---

<sup>13</sup>-Um exemplo, é o que acontece com a luz, cujas leis físicas definem à onda luminosa um comportamento totalmente previsível, mas onde os fótons que a constituem, são totalmente imprevisíveis nos seus movimentos.

---

**Trindade**

*constantemente tomadas (compro e não-compro, invisto e não-invisto, etc).*

A questão que se coloca é como conciliar estes dois factores: a certeza social necessária ao conjunto (*ordem*) e a incerteza (li-berdade) individual imprescindível a cada elemento (*caos*).

Por outras palavras, deverá a **duna** (País) impor a ordem aos cidadãos, limitando-lhes a imprevisibilidade, ou deverão ser os cidadãos, com a sua imprevisibilidade, a impor um funcio-namento ao País ? Ou um equilíbrio de ambas?

Ou, numa questão ainda anterior, esta relação sociedade-cidadão será dominada pela *ordem da estabilidade* ou pelo *im-previsto da instabilidade* ?

### **... grãos de areia colados ou oleados ?...**

***Escravo, servo da gleba, burguês e cidadão... longo foi o caminho, lenta foi a mudança. Onde estamos hoje, neste jogo da liberdade ?***

Todos os dias, a sociedade acorda com a certeza de que o seu funcionamento se mantém inalterável,<sup>1</sup>mas cada cidadão acorda também seguro da sua liberdade de acção e decisão: *certeza e previsibilidade social* de um lado com *incerteza e im-previsibilidade individual* do outro.

A sociedade, para fazer face à angústia desta incerteza, utiliza duas soluções.

Por um lado, tenta *não ver* o cidadão como imprevisível e pro-cura considerar que tudo obedece a leis claras, ou seja: *o que está fora das regras está errado*. Neste sentido, o sistema social torna-se ***gerível*** num mundo ***preto-branco sem cinzentos***.<sup>2</sup>

A sociedade decide de acordo com leis claras, sem matizes, e que por isso apenas expressam *silhuetas* do real, mas, no momento das decisões, dão um conforto sem angústias. O facto desse afastamento do real levar a decidir na *Santa Ignorância* do que acontece realmente, não pesa o suficiente para levar a alterar o método.

---

<sup>1</sup>- Educar é apenas impor o cumprimento das expectativas sociais, para que to-dos possam conviver com segurança. Como exemplo, só posso guiar um car-ro na estrada, se tiver confiança de que os outros motoristas estão suficiente-mente educados em guiar pela direita, obedecendo às expectativas sociais.

<sup>2</sup>- vide, Kosko, B., in *The New Science of Fuzzy Logic*.

---

**Trindade**

r outro lado, e em reforço, a outra solução utilizada tenta reduzir a imprevisibilidade do comportamento dos cidadãos, actuando a um **nível físico**, desde o enquadramento social (mais ou menos violento) até a controles legais diversos; e/ou agindo a um **nível psicológico**, desde a educação até à repres-são cultural.

Na linha do presente texto, o aspecto que interessa é a segun-da alternativa. Todavia, em relação à primeira hipótese (leis claras *sem cinzentos*), apresenta-se um pequeno exemplo no campo da economia.

*Pode dizer-se que a política económica é a construção de um conjunto de mecanismos económicos com o objectivo de **influen-ciar**, dentro da sociedade, a actividade económica num determi-nado sentido.*

*Por sua vez, **influenciar** significa **pressionar decisões económi-cas dos cidadãos**, decisões essas que devem ter as características desejadas, para que a partir delas os processos económicos se de-senvolvam mais ou menos **mecanicamente**, na direcção desejada.*

*Assim, a situação, a nível do conjunto (**duna**), tem regras claras de funcionamento (política económica), e, a nível da unidade, contem cidadãos (**grãos de areia**) que, com sua imprevisibili-dade, poderão cumprir ou não essas regras. Como exemplo, ima-gine-se as seguintes **etapas** numa **Política económica** de redução da inflação, através do aumento das taxas de juro:*

- 1 - Aumentar as taxas de juro, **para que**,
- 2 - **portanto**, aumentem os depósitos bancários **para que**,
- 3 - **portanto**, se reduza o dinheiro em circulação, **para que**,

----

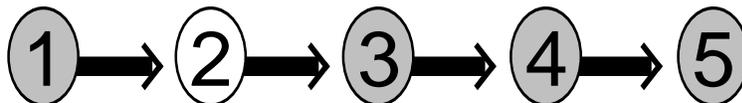
4 - **portanto**, se obtenha uma redução da procura, **para que**,

5 - **portanto**, se consiga uma redução da inflação.

Em síntese, há uma sucessão lógica de causas (para que) e efeitos (portanto), mas vê-se facilmente que, após a etapa 1), a lógica só funciona se o cidadão, com a sua liberdade de manobra (**impre-visibility de comportamento**), fizer a etapa 2). Só neste caso, é que as etapas 3, 4 e 5) serão automáticas e o mecanismo económico funcionará. Se o cidadão (na etapa 2) não cumprir a pre-visão feita para o seu comportamento, nada funcionará.

A previsibilidade do conjunto coexiste com (depende de) a impre-visibility da unidade.

Colocando o exemplo num esquema , ter-se-á:



ou seja, as etapas 1, 3, 4, e 5) são de natureza económica, mas a etapa 2) é de uma natureza diferente, pois é de **essência social**.

Quer isto dizer que a opção de usar ou não o benefício do aumento das taxas de juro, não faz parte de um processo **causa-efeito** económico, mas sim de um processo psicológico (estratégico). Não é um problema de **custo-benefício**, mas sim um problema de uma **inteligência a pensar** sobre isso. E não é um problema da sociedade no seu conjunto, é um problema de cada cidadão, consigo próprio.

---

**Trindade**

*Por outras palavras, é exactamente a problemática da imprevisibilidade do grão de areia, na previsibilidade da construção da duna.*

Na verdade, a *etapa 2)* contém dentro de si uma enorme área de decisão individual autónoma, baseada nas expectativas psicológicas existentes, cujos resultados indeterminados pro-vocam incertezas em relação à execução da política económica proposta.

Por outras palavras, um cidadão para tomar a decisão económica, pode não usar a lógica decisional proposta nas *etapas 1e 2): aumento das taxas de juro a originar depósitos bancários*. Em contrapartida, pode considerar inúmeros outros factores e, assim, chegar a uma decisão diferente. Com o fim da homogeneidade dos cidadãos, desaparece a homogeneidade do cumprimento das decisões **lógicas** a nível do conjunto.

Em conclusão, o caminho crítico definido não tem uma sequência automática em todas as suas fases. **A etapa 2), não é económica, é estratégica**. O cidadão tem que ser visto como um ser com grande imprevisibilidade, ao contrário de um mero fornecedor de *respostas a estímulos*.

E, assim, entra-se na segunda hipótese, ou seja, a de procurar reduzir a imprevisibilidade do cidadão, tirando-lhe tanto quanto possível a *capacidade de jogo estratégico*.

Para que um indivíduo seja um ser estratégico é necessário que seja *inteligente* nas decisões que toma em relação às variáveis do seu contexto social. E ser inteligente, significa que entra em consideração com o efeito que essas decisões terão no seu futuro pessoal. Assim:

----

***ser estratégico significa ser sensível ao contexto, poder projectar-se no futuro e ter capacidade de definir e concretizar opções.***

Tira-se imprevisibilidade a um cidadão, quando se lhe tira um, ou mais, daqueles factores.

Considerando a evolução social ao longo dos tempos, e continuando o exemplo da política económica, poder-se-á desenhar dois tipos de ***cidadão-decisor***:

A - com ***baixa qualificação técnica***, portanto, com níveis reduzidos de decisão estratégica, logo com fortes probabilidades da etapa 2) ser ultrapassada mecanicamente. A política económica funcionará sem problemas.

B - com ***alta qualificação técnica***, portanto, com grande potencialidade para decisões estratégicas. Neste caso, a etapa 2) será sempre uma zona de incerteza importante na execução da política económica.

A grande diferença dos séculos passados para a época actual, foi o aumento (quantitativo e qualitativo) dos cidadãos, com nítido alargamento das suas áreas de manobra, pelo desenvolvimento da sua capacidade mental (instrução, educação e cultura). Em consequência, todo o funcionamento social adquire hoje fortes características estratégicas, bem diferentes dos séculos anteriores.

Nestas condições, a gestão social domina a política: em todos os processos, ***a gestão da imprevisibilidade dos***

---

**Trindade**

**cidadãos** está no centro das preocupações actuais.<sup>3</sup> O motor da democracia deixou de ser económico para passar a ser sociológico.

No exemplo da duna/sociedade, o mais importante não é a gestão da duna, com as suas leis, mas a gestão dos grãos de areia com as suas expectativas.

Parafraseando J. Lipnack e J. Stamps, quando dizem que *as ideias têm o incrível poder de potenciar energia*, poder-se-á dizer que **uma duna poderá ser feita mesmo fora das suas leis, se os grão de areia o quiserem.**<sup>4</sup>

Nesta perspectiva, não será a economia a orientar o desenvolvimento, com este, por sua vez, a determinar a política a seguir, mas sim, a política definida a orientar o desenvolvimento, e este a determinar a economia.

***Esta alteração de perspectiva é cada vez mais urgente.***

Na verdade, se ela não for feita, a gestão da democracia passará pelo controlo dos cidadãos, polarizando-se na luta pela estabilidade. Utilizando a analogia da duna e do fluxo de areia, é como se, para evitar surpresas pela imprevisibilidade do movimento de cada grão, se usasse **cola** para obrigar todos eles a deslocarem-se juntos, sem incertezas.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup>- Desde o terrorismo até manifestações espontâneas, passando por movimentos religiosos e deslocações de interesses económicos.

<sup>4</sup>- É a diferença entre *condicionante* e *determinante*. A gravidade é uma condicionante que obriga os mais pesados caírem para o solo. Mas os aviões voam. O Brasil tem mais riqueza natural que o Japão, mas este é mais desenvolvido. Um país pode ter um mau solo ... para *trigo*... mas bom para *caça*. Ser mau ou bom implica sempre ... para algo. Se este mudar o mau pode passar a bom e vice-versa.

<sup>5</sup>- Será isto que se pretende com as maiorias, os sindicatos e associações diversas ? Se por um lado o argumento é aumentar a força do interlocutor, o que é verdade, por outro, não será também reduzir as diferenças num todo mais homogéneo ? E esta redução de variedade não reduz a força ?

----

Deste modo, os dirigentes garantem não só a situação actual, como garantem também a sua permanente estabilidade e a sua evolução controlada, tudo isto à custa de **cimentar os cidadãos uns aos outros**.

Todavia, a evolução histórica com seu desenvolvimento sócio-tecnológico proporcionou e obrigou os indivíduos a potenciarem cada vez mais as suas capacidades intelectuais, quer a nível da cultura, quer da instrução. Por outras palavras, a **des-cimentarem-se**.

Voltando a interpretar este facto com a analogia da duna, tudo se passa como se os grãos de areia deixassem de estar **colados** uns aos outros, constituindo grupos homogéneos, para passarem a estar **oleados**, deslizando rápida e constantemente uns pelos outros, formando conjuntos flexíveis, que tão depressa aparecem como desaparecem.

A imprevisibilidade e a diferenciação de comportamento é a regra principal do funcionamento social dos dias de hoje. As maiorias igualitárias e confortáveis acabaram.<sup>6</sup>

O poder instituído, recusando esta realidade, procurará limitar a imprevisibilidade, impedindo a variância, e, para isso, esforçar-se-á em tirar a capacidade de acção aos diversos **grãos de areia** (cidadãos).

Os exemplos são múltiplos: tentará **colar** os cidadãos uns aos outros, integrando-os em grupos fechados com líderes impositivos (partidos?); procurará impedir a divulgação de imagens de futuro diferentes das *convenientes*, dificultando

---

<sup>6</sup>- *vide*, a evolução das teorias do Marketing afastando-se cada vez mais dos grandes blocos de consumidores homogéneos.

---

**Trindade**

trocas cul-turais; fomentará compreensões confusas mediante analfabe-tismo cultural, desinformação, etc; reduzirá o poder de inter-venção pelo uso obrigatório de representantes e posterior mi-tificação destes, etc.

Procurará, assim, gerir a democracia de *fora para dentro*, de *cima para baixo* e do *conjunto para a unidade*. A acção é con-trolada por **padrões homogéneos**; o raciocínio é limitado por **memorização** (palavras de ordem); a mudança é orientada por **ideias-feitas**; e a iniciativa é apatizada por **submissão** ao superior mitificado.

Deste modo, os *grãos de areia* (cidadãos) movem-se devagar, a *duna* (sociedade) fica quieta, a ordem existe e o futuro é con-hecido. Tudo pára.

Agora, governar é garantir estabilidade no presente, com o progresso a ser confundido com modificações,<sup>7</sup>o desenvolvimento a ser pensado como crescimento<sup>8</sup>e a actividade trans-formada em agitação.<sup>9</sup>E, no conjunto de tudo isto, a solidez social obtida acaba por ser apenas uma forma de **petrificação social**.<sup>10</sup>

Todavia ...

... não é possível *acelerar e travar* ao mesmo tempo. Quer isto dizer, que o mesmo indivíduo não pode, por um lado, estar apatizado e submisso no seu papel de cidadão e, por

---

<sup>7</sup> - Sempre devidamente inauguradas.

<sup>8</sup> - "... as dunas crescem, mas as crianças desenvolvem-se..."

<sup>9</sup> - "...as formigas mostravam uma actividade intensa no meio da agitação das folhas..."

<sup>10</sup>-"...a sua calma, segurança e firmeza era apenas fraqueza mental, onde nunca passeava uma ideia..."

----

outro lado, estar activo e inovador no seu papel de profissional actualizado.<sup>11</sup>

Assim, nesta **sonolenta** democracia, *apesar e por causa dos controlos*, surgirão bruscamente, no tecido social, violentas *avalanches, derrocadas e movimentos bruscos*, abalando as suas estruturas e o seu funcionamento. Estes movimentos, sempre considerados sem validade democrática<sup>12</sup> pelo poder instituído, são na verdade o que impede a democracia de morrer realmente.

Contudo, esta forma de dar *oxigénio* à democracia, arrasta insegurança, pelo que a angústia também se instala e, na crise resultante, o poder instituído tenta repor a *ordem* através da imposição de um equilíbrio rígido e de uma apatia submissa, ambos reconfortantes. Esquece-se, todavia, que a *sonolência democrática* criada, trás consigo não só factores de regressão, como desadaptação do contexto. E será que o fu-turo permitirá esta solução ?

---

<sup>11</sup>-Como exemplo, não é possível o mesmo técnico ser inteligente, activo e participante, no trabalho, das 09.00 às 18.00; e depois ser estúpido, apático e espectador, na democracia, das 18.00 até às 09.00.

<sup>12</sup>-No ponto de vista da *democracia sonolenta* ou *ditadura doce*.

**... a viragem da civilização ...**

*Na caça ao mamute, os caçadores faziam sinais entre si para que as suas acções não fossem dispersas.*

*Não podiam prever que, séculos mais tarde, a civilização seria dominada por esse factor de produção.*

Quando na floresta primitiva o homem pré-histórico recolhia alimentos, usando a *força* física para, com uma *faca* de pedra, esgravatar a *terra* procurando raízes, punha em acção os três principais factores de produção: **trabalho, capital e terra**.

Todavia, um outro factor se encontrava escondido no fundo dessa tão simples actividade. Apesar de ser considerado importante e sem ele não ser possível a **produção** de alimentos, esse factor não era o foco dominante das estratégias sociais.

Na verdade, antes de iniciar o processo produtivo de recolha de alimentos, o homem pré-histórico tinha que *saber* com precisão o que podia, e não podia comer. Aparecia, assim, o quarto factor de produção: a **informação/conhecimento**.

Ao longo da História a importância relativa destes factores de produção foi variando, passando a civilização por diversas fa-ses, nas quais, consoante o factor que dominava, assim se im-plementava uma determinada organização social e produtiva.

Em determinada época, o **feudalismo**, tendo como dominante o factor **terra**, desenvolveu uma forma específica da sociedade se organizar, adaptando-a a essas

características. Depois, o **capitalismo**, com a importância que deu ao factor **capital** na

estrutura produtiva, provocou as alterações sociais necessárias para que este pudesse desempenhar o seu papel dominante.

Por sua vez, o **sovietismo**, focalizado no factor **trabalho**, transformou a estrutura social para que a sociedade pudesse funcionar em consonância com as características desse processo produtivo.

Ao analisar estes três factores de produção verifica-se que eles se caracterizam do mesmo modo, ou seja, todos eles:

- são **mono-utilizáveis**, quer isto dizer, que em cada momento só podem ser utilizados por um único homem. Por ex., dois homens não podem cavar a mesma terra, com a mesma enxada, no mesmo minuto;
- **degradam-se com a utilização**, isto é, quanto mais vezes são aplicados no processo produtivo menos operacionalidade vão tendo. Por ex., as ferramentas partem-se, a terra esgota-se e os homens cansam-se;
- são **acumuláveis sem limites**, cada um destes factores permite ser aglomerado em conjuntos cada vez mais vastos. Por ex., grandes territórios dominados, muito capital armazenado, e muito trabalho disponível;
- são **adquiríveis**,

---

**Trindade**

isto é: as suas características permitem que sejam negociados ou apropriados, passando de *mão em mão*.

A alternância das fases anteriormente descritas (*feudalismo, capitalismo, soviétismo*) originou alternância do factor de produção dominante (*terra, capital, trabalho*), **mas não originou** alteração da base em que a organização sócio-productiva se apoiava, pois, como se verificou, os três factores têm as mesmas características.

Assim, no plano da organização social, a mudança sofrida foi realizada por *evolução* e não por *mutação*. Quer isto dizer, que cada um dos modelos foi aperfeiçoado e adaptado para a fase seguinte,<sup>13</sup> sempre dentro das mesmas condicionantes.

Agora, nos finais do século XX, fala-se na **sociedade de informação**. O que quer isto dizer ?

Quer dizer que o factor de produção dominante é, agora, a *informação/conhecimento*, situação que acontece pela primeira vez na História. Assim, surgem duas questões importantes. Uma, é saber quais são as características deste factor de produção; a outra é clarificar as consequências em termos de organização social.

Em relação à primeira, analisando o factor *informação-conhecimento*, ver-se-á que:

— é **multi-utilizável**,

---

<sup>13</sup> - É como se a civilização tendo sempre o mesmo pé no chão, dado que os três factores têm a mesma característica, apenas mudasse de sapato na passagem do feudalismo para o capitalismo e o soviétismo.

----

quer isto dizer que muitos homens podem utilizar a mesma informação no mesmo momento, criando simultaneamente conhecimentos diferentes;

— **potencia-se com a utilização,**

isto é, quanto mais a mesma informação é utilizada em vários processos de conhecimento mais, o conjunto se desenvolve. Em reforço deste facto, também acontece o inverso, quanto menos se usa uma informação, mais ela perde operacionalidade: ...*guardar sem uso uma informação, é perdê-la;*

— **Não é acumulável sem limites,**

na verdade, a permanente aquisição de informação, para ser operacional, tem limites, pois não basta **ter** informação: é preciso integrá-la em estruturas de significado (conhecimento). É necessário progredir nas estruturas de conhecimento pela reformulação de padrões (e isto sem limites), continuamente *largando* uma informação e *agarrando* outra;

— **não é adquirível,**

se bem que o alimento intelectual (**dados fornecidos**) seja adquirível, a sua manipulação pela inteligência, para se transformar no recurso **conhecimento**, não é apropriável. Este factor de produção (inteligência produtora de conhecimento) é totalmente privado: não transferível, não comandável, não roubável.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>- Numa organização produtiva, um *patrão* pode ser dono de tudo, menos da inteligência operativa dos seus empregados.

---

**Trindade**

Quanto mais as empresas necessitam de *inteligência operativa* para ocupar um posto de trabalho, mais a gestão dos Recursos Humanos é o seu principal factor estratégico.<sup>15</sup>

**Em conclusão**, quando, após a alternância no **poder** dos primeiros três factores de produção citados, se passa para o quarto, verifica-se que os **alicerces**, em que a organização social se apoia, mudam drasticamente para o seu oposto:

- no *plano do uso*, **multi-utilizável** e não mono-utilizável;
- no *plano da capacidade*, **potenciação** e não degradação;
- no *plano da acumulação*, **com limites** e não sem limites;
- no *plano da propriedade*, **pessoal** e não sendo adquirível.

Assim, é evidente que toda a organização social terá que ter, não uma adaptação evolutiva, mas sim uma mutação organizacional.<sup>16</sup> Este aspecto é particularmente sensível no plano da gestão e da organização democráticas.

Hoje, um País progride, não quando cresce economicamente, mas quando se desenvolve na contínua expansão da informação e do conhecimento, a nível da sua quantidade, qualidade e rapidez de obtenção e utilização.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>. Por ex., se numa empresa de gestão financeira, de *software*, etc, os seus quadros se demitirem de um dia para outro, essa empresa passa a valer apenas o que vale o seu mobiliário em segunda mão. Se as suas acções estiverem na Bolsa, é importante um investidor conhecer bem a sua gestão de Recursos Humanos.

<sup>16</sup>. Utilizando a analogia atrás descrita, poder-se-á dizer que "agora, a civilização não muda apenas de sapato, mas troca também o pé que apoia no chão".

<sup>17</sup>. A colocação de indústrias em países atrasados, por causa da mão de obra barata, arrasta consigo a entrega de informação/conhecimento que, se bem utilizada, origina, também, uma transferência do poder económico (caso do Extremo Oriente ?!).

**Vossa Excelência... Tu... Sr. Ministro** -----  
----

Assim, os modelos de gestão da democracia não podem ser os mesmos, nem sequer aperfeiçoados. As metodologias de parti-cipação na gestão democrática têm que mudar.

**... acabou o "faz de conta"...**

***As sociedades humanas sempre foram sistemas complexos, porém os políticos sempre as encararam como sistemas complicados de peças mal ajustadas.***

Um **sistema complicado** pode definir-se como um conjunto onde, em cada momento, toda a informação está disponível, porém, o observador pode **ainda** não a conhecer na totalidade.

Como exemplo: um *robot* a tocar piano em Marte, comandado por um centro de controlo na Terra, por muito aperfeiçoado que seja, é sempre um sistema complicado.

Neste caso, todos os dados obtidos a seu respeito **reduzem a incerteza e aumentam a certeza**.

Um **sistema complexo** pode ser definido como um conjunto onde, em cada momento, nunca existe uma total disponibilidade de informação, pela simples razão de que ele está, permanentemente, a mudar de estado e, portanto, a criar informação.

Por outras palavras, pode dizer-se que um sistema complexo é aquele onde existem muitos actores independentes, interagindo entre si e dispondo de uma infinita variabilidade de processos. Como consequência, um observador **nunca** pode conhecer esse sistema na totalidade.

Por exemplo: uma amiba, por muito simples que seja, é sempre um sistema complexo.

-----  
No caso de sistemas complexos, todos os dados obtidos a seu respeito **reduzem a incerteza, mas não aumentam a certeza.**<sup>1</sup>

Em relação aos sistemas complexos, ainda se pode considerar dois tipos: os **moderadamente** complexos e os **intensamente** complexos. Os primeiros são aqueles em que as situações têm *retorno*; isto é: a mesma situação volta a repetir-se com maior ou menor semelhança. Nos segundos, esta hipótese de repetição, mesmo apenas com ligeiras parencças, não tem qual-quer viabilidade. Num exemplo<sup>2</sup> :

*Imagine-se um terreno cheio de **pedras** de diversos tipos e carac-terísticas.*

*Ele pode ser considerado como **um sistema complicado** cheio de informação (tipo de rochas, sua constituição, origem, etc) que um observador pode ou não conhecer, mas no qual todos os da-dos se encontram disponíveis. À medida que o observador vai au-mentando os dados recolhidos, vai, também, aumentando o nível de certeza e reduzindo o nível de incerteza que possui acerca do sistema.*

*Imagine-se, agora, que nesse terreno cheio de **pedras** é colocado **um carneiro**.*

*Esta alteração transformou o sistema complicado **num sistema complexo**, pois o carneiro na sua movimentação livre e autó-noma, ao mudar de posição dentro do terreno, está permanen-temente a criar informação. Deste modo,*

---

<sup>1</sup> - Muita informação acerca do filho reduz a incerteza acerca do que fez, mas não aumenta a certeza acerca do que ele é (fará).

<sup>2</sup> - Com base em David Ruelle, in, *Hasard et Chaos*; e J.L. Mélenchon, in, *A la conquête du chaos*.

---

**Trindade**

*para um observador, todo o dado recolhido acerca deste sistema aumenta os níveis de certeza, mas não reduz a incerteza sobre a fase seguinte da movimentação do carneiro e das suas consequências no terreno.*

*Todavia, considerando a relação entre o carneiro (factor de im-previsibilidade) e o terreno com pedras (factor de previsibilidade) pode facilmente imaginar-se que, algures no futuro, uma deter-minada situação se repetirá ciclicamente: o carneiro parará num ponto já anteriormente ocupado.*

*Ter-se-á, assim, um sistema **moderadamente complexo**, onde a experiência do passado poderá dar algum apoio para a compre-ensão/intervenção no futuro.*

*Mas, se, nesse terreno cheio de **pedras**, em vez de um carneiro forem colocados **100 carneiros**, o sistema passa de moderada-mente complexo a **intensamente complexo**.*

*Na verdade, não só a criação de situações novas foi exponencial-mente aumentada, como agora é praticamente impossível que uma situação anterior se venha a repetir, isto é, que os 100 espa-ços ocupados num determinado momento por cada carneiro venham a ser outra vez ocupados, ao mesmo tempo, pelos mes-mos carneiros.*

*Se se imaginar (ainda) que cada carneiro tem 100 pulgas, todas elas em movimento, as condições de **sem eterno retorno** tornam-se mais nítidas. Pois não será viável, que os 100 espaços estejam ocupados ao mesmo tempo, pelos mesmos 100 carneiros, tendo cada um, as suas 100 pulgas nos mesmos locais do seu corpo.*

Usando esta analogia, pode dizer-se que uma sociedade humana em geral, e a sua vida democrática em particular,

são, na essência, sistemas intensamente complexos, onde os seus grupos (os atrás citados *carneiros*) alteram constantemente as posições relativas e o equilíbrio de forças, e dentro de cada grupo, os indivíduos que os constituem (as referidas *pulgas*)<sup>3</sup> não têm sempre a mesma rede de interdependências.

Numa palavra, uma sociedade humana e a sua vida democrática **nunca** são sistemas complicados, como até aqui os modelos de gestão política os têm considerado.

Desde a sociedade feudal do início da Idade Média, cheia de *servos da gleba*, até à situação da democracia desenvolvida nos finais do século XX, plena de *cidadãos culturalmente desenvolvidos e com grandes margens de autonomia*, a evolução histórica caminhou de sistemas **moderadamente complexos** (vistos como complicados) para sistemas **intensamente complexos** (que não podem mais ser vistos como complicados).

O actual sistema sócio-político, com o *aumento da instrução, abertura cultural, intensa formação tecnológica, intensificação da participação social*, etc, corresponde, na analogia da **duna, ao olear** dos seus **grãos de areia**, intensificando deste modo a sua *imprevisibilidade*, ou seja: aumentando o dinamismo social e o seu aparente comportamento *irracional*.

Na analogia do terreno com pedras e animais vivos, os cidadãos deixaram de ter a quietude e previsibilidade de *pedras políticas* susceptíveis de serem jogadas sossegadamente nos *tabuleiros partidários centrais*, para passarem a *animais políticos*, integrados nas suas realidades locais.

---

<sup>3</sup> - Que pertencem simultaneamente a vários grupos (família, trabalho, partido, lazer, etc), o que aumenta a complexidade do sistema.

---

**Trindade**

Por outras palavras, tudo se resume ao nascimento de um sistema intensamente complexo, cujos actores sociais têm cada vez mais uma *maior independência e um gradual aumento das suas inter-relações e área de manobra, possuindo (ainda) inúmeras formas disponíveis de interacção*.<sup>4</sup>

Nesta situação, assim transformada, continuar a agir e a pensar usando os mesmos modelos da situação anterior, pode dar origem a duas consequências diferentes.

Numa delas, devido à desadaptação provocada entre o modelo de gestão antiquado e a realidade transformada, o sistema vai deixar de funcionar e conclui-se que ele se tornou irracional (?). Ou seja, *não governável*.

Na outra, e também como solução à anterior, o sistema vai adaptar-se ao modelo de gestão, e aparentemente funciona bem. Porém, isto significa que ele *regrediu* para a situação de *moderadamente complexo*, afastando-se das vias de progresso, definhando e apatizando cada vez mais. O seu fim, é a desagregação (com mais ou menos crises, violentas ou não) ou uma explosão (criando mutações bruscas).

Usando a classificação de Kenneth Boulding para os vários tipos de sistemas, em função da sua complexidade, ter-se-á:

- 1 - Estáticos (*frameworks*)
- 2 - Dinâmicos simples (*clockworks*)
- 3 - Cibernéticos simples

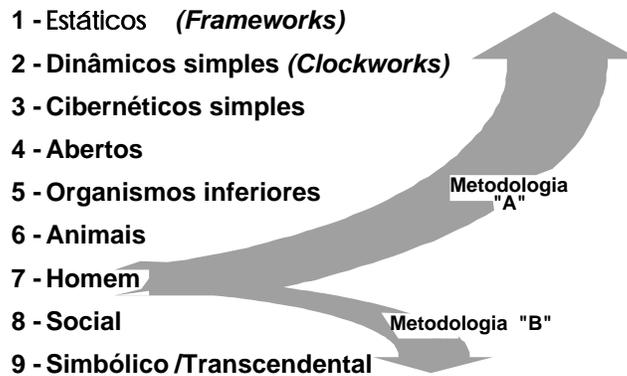
---

<sup>4</sup> - Bastante diferente da situação, por exemplo, da Idade Média, onde o *turismo* se fazia em torno da aldeia, as notícias chegavam com anos de atraso, o mundo resumia-se ao horizonte visível e os modelos de actuação eram os herdados do avô.

- 4 - Abertos
- 5 - Organismos inferiores
- 6 - Animais
- 7 - Homem
- 8 - Social
- 9 - Simbólico/Transcendental

Quando o homem (sistema de complexidade 7), estuda e/ou age em sistemas menos complexos que o seu nível, usa certamente uma metodologia a isso adaptada, (no esquema abaixo, seria uma metodologia do tipo **A**).

Porém, se o homem pretende estudar ou agir em sistemas mais complexos do que o seu, por exemplo, uma empresa ou a dinâmica democrática, ou seja, o nível do social, então com certeza que terá de usar uma metodologia diferente da anterior (no esquema abaixo, seria uma metodologia tipo **B**). A questão que se coloca, é se é isso que se tem feito.



---

**Trindade**

No caso das organizações de trabalho, sistemas complexos de características sócio-técnicas, quando a tecnologia existente se baseava em postos de trabalho de baixa capacitação intelectual,<sup>5</sup>era possível, pela inactividade mental que impunha, as empresas serem geridas com metodologia de sistemas complicados,<sup>6</sup>esquecendo assim o problema.

Mas quando os finais do século XX arrastam tecnologias que obrigam à intensa manipulação de informação,<sup>7</sup> os diversos postos de trabalho já não podem mais ser ocupados por indivíduos com *boa* (?) apatização mental.<sup>8</sup> As organizações, hoje, são nitidamente sistemas complexos e não podem mais ser ac-tuados como se o não fossem. Deixou de ser possível  *fingir que não se vê*.<sup>9</sup>

A situação é nova e exige outras metodologias, o que vai obri-gar a novas aprendizagens. Portanto, conduz a novas formas de desenvolver e difundir conhecimento e intervir no contexto social. Vão ter que ser criados novos pontos de vista e novas metodologias para a gestão da sociedade.

---

<sup>5</sup> -As cadeias de montagem das fábricas no princípio do século XX.

<sup>6</sup> -Do tipo ... *não estás aqui para pensar estás para fazer*.

<sup>7</sup> - Definindo operário como *o que opera uma máquina*, será que um operário de construção civil que opera um *carrinho de mão* é igual a um aviador que opera a máquina chamada *avião*?

<sup>8</sup> -Tão do agrado dos sistemas autoritários, de ditadura mais ou menos *doce*, ou mesmo nas *democracias sonolentas*.

<sup>9</sup> - Não são os sistemas sociais que se tornam ingeríveis, são os gestores que se tornaram incompetentes. Agora, muitas vezes, a experiência adquirida é, apenas e só, ***incompetência treinada***.

### **... fugindo da estupidez organizacional ...**

***Estupidez organizacional é a incapacidade de aceitar informação útil e com ela aprender e actuar.***

Com base em Lynch e Kordis

O ponto de vista clássico, sobre a sociedade e seus sectores produtivos, considera três tipos de actividade: primária (agri-cultura), secundária (indústria) e terciária (serviços).

Hoje, com o primado da informação e do conhecimento, esta distinção interessa muito pouco. O importante é saber quantas organizações ***estúpidas***, trabalhando com base no controlo da energia, existem no país, quer seja na agricultura, na indústria ou nos serviços. Quantas são as organizações ***domesti-cadas***, instruídas no seguimento obediente de informações, que actuam em cada um dos sectores produtivos. E, por fim, quantas organizações ***inteligentes***, manipulando a criatividade e a inovação, vivem em cada uma dessas actividades.<sup>1</sup>

É óbvio, que (hoje) o progresso passa pela existência de um número, cada vez maior, de *empresas inteligentes* em relação às *domesticadas* e às *estúpidas*, qualquer que seja o sector produtivo considerado.

Se considerarmos o esquema:

---

<sup>1</sup> - Como valores médios, o Japão regista cerca de 160.000 patentes por ano, tantas quanto a Europa e os USA. Só a Fugitsu regista uma média de 12.000 por ano, mais do que a França.

## Trindade

Problema			
conhecido	1	2	
desconhecido	3	4	Solução
	conhecida	desconhecida	

verifica-se que só existem quatro tipos de situações a resolver, ou seja:

- 1- os **problemas são conhecidos e as soluções também**, e que na prática utilizam como modelos actuantes a regulamentação e a burocracia;
- 2- os **problemas são conhecidos mas as soluções são desconhecidas**, logo estas têm que ser criadas, pelo que se utilizam metodologias de criatividade e investigação;
- 3- os **problemas são desconhecidos, mas as soluções são conhecidas**, pelo que se utilizam métodos de cenarização, apoiados por acção-pesquisa;
- 4- os **problemas e as soluções são desconhecidas**, pelo que agora a eficácia depende da maior ou menor competência dos recursos humanos que vão intervir, num permanente *redescobrir, reaprender, reformular*. O motor deste método é obviamente o **reaprender**;

Os finais do século XX afastam cada vez mais as situações do tipo 1 e vulgarizam cada vez mais as situações do tipo 4. Sendo assim, todos os modelos de gestão social têm que se adaptar a esta nova situação de estar a lidar com grupos humanos cada vez mais desenvolvidos e constituídos por actores livres e autónomos.

E se os modelos herdados, preparados e operacionais para grupos mais apatizados, deixam de funcionar, não são os grupos que têm que regredir, mas sim os modelos que têm que progredir.

O futuro passa, assim, pelo desenvolvimento de um tipo de organização capaz de integrar uma cada vez maior autonomia, diferenciação e trans-disciplinariedade. Esta evolução é, aliás, uma tendência que se tem vindo a verificar.

Na verdade, analisando a génese e as características da organização Taylorista e de suas posteriores mutações, as linhas de força que as definem, expressam bem essa evolução.

Nos finais do século XIX, com o arranque da maquinaria industrial, iniciou-se uma época de **esperança** e de **desespero** para os investidores industriais.

De **esperança**, porque se vislumbravam condições óptimas para um grande desenvolvimento produtivo. De **desespero**, porque essas condições obrigavam à existência de postos de trabalho bastante mais evoluídos que, por sua vez, obrigavam à existência de uma mão de obra mais qualificada. E, não só essa mão de obra não existia, com também não havia condições sociais, económicas e políticas para que se viabilizasse essa existência.

---

**Trindade**

Parecia um *beco sem saída*, quando Frederick Taylor deu a solução, cuja simplicidade demonstra um *toque de génio*: em vez de desenvolver a mão de obra, a solução era empobrecer os postos de trabalho.<sup>2</sup>

Assim, na industrialização nascente, em vez de aumentar a qualificação da mão de obra, o que se fez foi **fraccionar**, o mais possível, os novos postos de trabalho (mais evoluídos), de modo que fossem substituídos por muitos *postos de trabalho estúpidos*: **trocou-se a qualidade pela quantidade**.<sup>3</sup>

Deste modo, a mão de obra a utilizar poderia ser atrasada, pois o segredo e a garantia do funcionamento estava na organização industrial.<sup>4</sup> Curiosamente, a este empobrecimento mental da mão de obra operária, chamou-se *Organização Científica do Trabalho*.<sup>5</sup>

Em resumo, este tipo de organização de trabalho caracteriza-se por apenas se preocupar em controlar e aproveitar a energia física do indivíduo, impondo obediência colectiva mediante técnicas de enquadramento mais ou menos autoritárias, baseadas na aceitação passiva de

---

<sup>2</sup> - Se uma mão de obra atrasada, está desadaptada dos postos de trabalho evoluídos, realmente é possível equilibrar o conjunto, ou por *evolução* da mão de obra, ou por *involução* dos postos de trabalho.

<sup>3</sup> - As técnicas da re-engenharia fazem hoje exactamente o caminho inverso.

<sup>4</sup> - Foi isto que possibilitou no início do século, o desenvolvimento dos USA com uma mão de obra emigrante, que nem falar inglês sabia, nem tinha qualquer cultura/experiência industrial. Só precisavam de estar vivos e ter força física, pois o resto, a organização garantia. (*vide*, a organização das fábricas Ford).

<sup>5</sup> - Esta visão gestionária origina algumas técnicas curiosas. Por ex., quando dois operários fazendo tarefas estupidificantes se desmotivavam, a solução era a rotação de tarefas. Quer isto dizer, que a tarefa estupidificante de um passa-va para o outro e vice versa. Pretendia-se, assim, que a passagem de uma tarefa estúpida para outra tarefa estúpida originasse um conjunto interessante (o que é uma perspectiva curiosa).

ordens.<sup>6</sup> Nascem as-sim as *organizações estúpidas*, integrando indivíduos apáticos e de baixa qualificação.

Na época, esta organização de trabalho integrava-se bastante bem na organização social vigente, pois esta apesar de ter características democráticas, utilizava modelos e técnicas se-melhantes.<sup>7</sup>

Na 2ª fase, não só o modelo tecnológico evoluiu, como a própria evolução social abriu fissuras nesse equilíbrio. Na verdade, cada indivíduo, ao mesmo tempo cidadão e trabalhador, não podia ser *pessoa* na sociedade e *objecto* no trabalho. Continuar sujeito a estas propostas opostas trazia o risco de rupturas sociais.

Assim, os dois modelos evoluem e, agora, o foco da gestão já não é a energia física, mas sim a informação.

O enquadramento autoritário é substituído por redes e matrizes de funcionamento; a obediência cega<sup>8</sup> passa a ser o cumprimento de um plano<sup>9</sup> com base na compreensão colectiva. A técnica de dar ordens (ordenação) é substituída pela co-or-denação. As organizações passam a ser ***instruídas*** em processos a cumprir (*domesticadas*), e a mão de obra torna-se qualificada com obediência activa, deixando, portanto, de existir a passividade característica da fase anterior.

---

<sup>6</sup> - Técnica de *ordenação*.

<sup>7</sup> - Recorde-se a Europa da primeira metade do século XX, atravessada por governos mais ou menos autoritários e os USA vivendo o Mccartismo.

<sup>8</sup> - Cujo ***slogan*** era: *não está aqui para pensar está para fazer..*

<sup>9</sup> - Plano esse que podia ser definido e decidido de forma mais autoritária ou mais participativa.

---

**Trindade**

É lógico que a nível social, a gestão da comunidade também teve que se alterar. Surge a democracia de base participativa, mas atravessada por estas mesmas características, ou seja, numa palavra, a posição do cidadão é *...compreendo e aceito um plano governativo feito por outros (partidos) e depois obedeço sem discutir*.<sup>10</sup>

Este processo desenvolve-se então em duas etapas. A primeira, **compreendo e aceito o plano**, tem a duração de um mês; ou seja: o período da campanha eleitoral. A segunda, **obedeço sem discutir**, funcionará durante os quatro anos seguintes.

Na 3ª fase, a situação altera-se significativamente. O seu foco já não é a informação, mas sim a aprendizagem. Vive-se aqui, com intensidade, a situação tipo 4) atrás descrita.

As linhas hierárquicas alteram-se. Até agora, a chefia conhecia bem o trabalho dos seus subordinados, pelo que podia co-ordenar. Mas, o avanço tecnológico fez com que o responsável de um sector possa ser ignorante da actividade que lá se passa: a co-ordenação tornou-se impossível.<sup>11</sup>

A técnica que a substitui, é a chamada **auto-ordenação**,<sup>12</sup> onde o responsável apenas indica o resultado e são as pessoas que, autonomamente e, por sua livre iniciativa, decidem o que fazer, **sem qualquer interferência da sua chefia**. A mão de obra é intensamente qualificada e

---

<sup>10</sup> -É o modelo da *democracia governada* e da *democracia do espectáculo*.

<sup>11</sup> -Por exemplo, um director Comercial pode ter um sector de informática e, no plano da actividade, não saber o que lá acontece. Um director de Recursos Humanos, licenciado em Direito, pode liderar um sector de recrutamento e selecção dirigido por um Psicólogo ou um sector de medicina do trabalho chefiado por um médico. Nos três casos, nunca poderá dar ordens para a sua actividade, ou seja, não pode co-ordenar o que lá se passa.

<sup>12</sup> - Ver à frente, *...a técnica do jazz e o dissensos ...*

qualificante do seu contexto.<sup>13</sup> As organizações tornam-se inteligentes, e vivem a dinamização de uma criatividade colectiva.<sup>14</sup>

Porém, a tendência é para que, além de uma acção individual com bastante mais autonomia, se assista, também, a uma intensificação das relações grupais, com técnicas de ac-tuação em rede. Caminha-se, assim, para uma 4ª fase, com a qual o modelo democrático tem fortes inter-relações.<sup>15</sup>

Como síntese, pode dizer-se que existe uma 1ª fase, centrada no controlo da energia, que se focalizava na hierarquia (*o ca-pitão da indústria, centrado na line*).<sup>16</sup>

Depois, na 2ª fase, com a prioridade dada à informação, surgem as áreas técnicas a apoiar as diversas directivas operacionais (*o estado-maior originando os staff*).<sup>17</sup>

Na 3ª fase, com o aumento exponencial da formação necessária à ocupação de um posto de trabalho e a gradual **opa-cidade técnica** das chefias em relação a cada um dos postos na sua dependência, a liderança centra-se na gestão dos re-cursos necessários e no controlo dos resultados a

---

<sup>13</sup> - Originando as *learning organization*.

<sup>14</sup> -A evolução dos modelos de liderança passou pela técnica de *taking decision*, depois a *making decision* e, numa forma mais participada, surge a *dealing decision*.

<sup>15</sup> -No plano militar, são as diferenças entre a 1ª Guerra Mundial (guerra por trincheiras), a 2ª Guerra Mundial (guerra por informações), Vietnam (guerra por grupos autónomos) e Koweit (guerra por comunicações directas em rede).

<sup>16</sup> - Nas empresas: Direcções de Produção, etc.

<sup>17</sup> - Nas empresas: Direcções de Qualidade, etc.

---

**Trindade**

obter. Entra-se na técnica de **equipas por projectos** (*task force*),<sup>18</sup> centradas em *experts* e apoiadas em *sponsorismo*.

Por fim, e em complemento destes diversos níveis de integração de esforços e de acções produtivas, aparece uma 4ª fase, feita por comissões que apoiam, dinamizam e facilitam a estrutura funcional, em direcção aos objectivos definidos.<sup>19</sup>

No plano global, as organizações têm que funcionar com estes quatro níveis de gestão,<sup>20</sup> que, no seu conjunto, provocam nos seus recursos humanos os seguintes efeitos:

- intenso e permanente desenvolvimento da sua capacidade mental e cultural,
- uma diferenciação cada vez maior,
- o aumento significativo de iniciativa no uso de decisões livres e autónomas, e
- *uma complexa integração em redes de grande autonomia.*

E a democracia, organização politico-social complexa e sensível, reverso de uma medalha (a sociedade) que contém na outra face a organização económico-laboral, cuja tendência foi atrás descrita, poderá viver fora desta evolução??

Será possível que a democracia, afastando-se desse futuro, continue reforçando cegamente os modelos do século passado, hoje incapazes de conter e utilizar o tão elevado potencial humano que surge com o século XXI??

---

<sup>18</sup> - Nas empresas: Organizações Matriciais, etc.

<sup>19</sup> - Nas empresas: Conselhos de Qualidade, etc.

<sup>20</sup> -A *Organização Mundial de Saúde* (rede) relaciona-se, influenciando mas sem poder real, com os *Governos dos países* (sponsors) que, orientados por *técnicos de Saúde* (staff), fornecem recursos e pedem resultados aos seus *Hospitais* (line).Será este, um primeiro esquiço deste funcionamento?

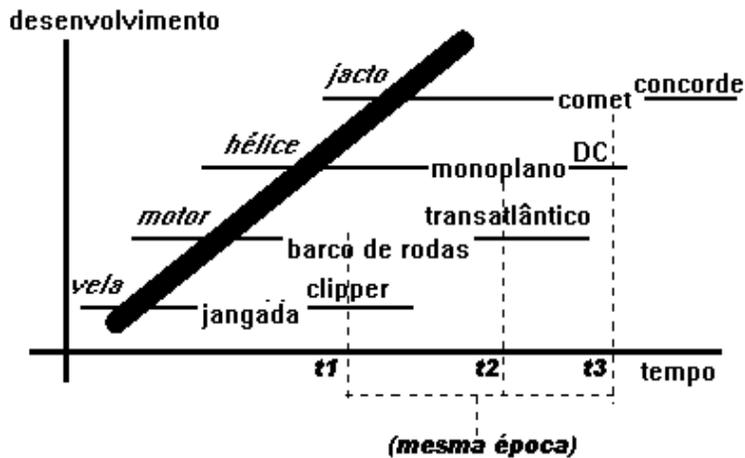
Por outras palavras, qual será a forma da nova democracia e qual será o contexto em que irá existir ?

### **... a evolução aos "éssses" ...**

***A evolução não é um caminho suave.  
Da morte para o nascimento tudo se  
processa aos saltos, caminhando por  
cima do desconhecido e da incerteza.***

Como se processa a evolução num sistema social ?

Por exemplo, analisando a evolução dos transportes encontra-se, ao longo dos tempos, alguns pontos de inflexão importantes, tais como, o uso da *vela*, do *motor*, do *avião a hélice* e do *avião a jacto*, pontos esses que impuseram mutações às formas utilizadas. Representando esta evolução num gráfico ter-se-á:



---

**Trindade**

Cada uma destas invenções originou modelos específicos de transporte, que, por sua vez, evoluíram desde uma rudimentar forma inicial até à forma final bastante aperfeiçoada.

Como exemplo, no uso da vela, o modelo passa da *jangada* primitiva ao rápido *clipper*,<sup>1</sup> por sua vez, a invenção do motor marítimo começa pelo lento *barco de rodas* até que surge o imponente *transatlântico* (Queen Mary); e na aviação, temos o desconfortável *monoplano* e o grande *DC*<sup>2</sup> a hélice e, por fim, o inovador *comet*,<sup>3</sup> antepassado do veloz e cómodo *concorde*.

Todavia, esta aparente linearidade esconde uma sucessão de saltos bruscos entre os diferentes modelos, sem qualquer continuidade entre si, obrigando a **opção de passagem**<sup>4</sup> entre as duas alternativas. Ou seja, o *interior* desta curva pode ser representado por uma sucessão de curvas em **éssses**, cada uma expressando as três fases da vida de cada modelo: **nasci-mento, desenvolvimento e morte**, ou seja,

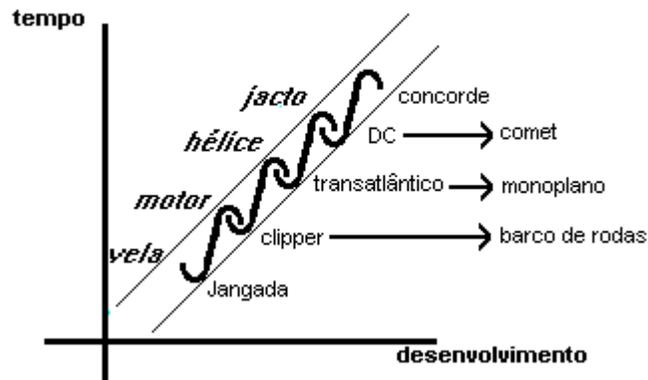
---

<sup>1</sup> - Barco à vela que atravessava o Atlântico, por vezes quase atingindo 30 nós.

<sup>2</sup> - O grande avião a hélice que atravessava o Atlântico.

<sup>3</sup> - O primeiro avião a jacto.

<sup>4</sup> - Do tipo *escolher entre uma ou outra margem de um rio*.



Porém, como se vê na representação gráfica, a fase de *nascimento* de um modelo coexiste temporalmente com a fase de *morte* do modelo anterior. Quer isto dizer, que na mesma época, na chamada **fase de transição**, se encontram actuates dois modelos alternativos para opção, um ainda na fase de desenvolvimento e outro já em fase de desaparecimento.

Como exemplo, e utilizando o modelo *motor marítimo*, quando nasce o primitivo *barco de rodas*, ele vai coexistir com o *clipper*, uma forma já muito aperfeiçoada do modelo anterior (*vela*).

Nesta fase de transição vão dar-se dois movimentos: o *gradual definhar* do aperfeiçoado modelo anterior, e a *gradual melhora* do ainda primitivo novo modelo. Um vai morrer e o outro vai-se desenvolver. Em determinado momento deste percurso, tornar-se-á obrigatória uma opção entre os dois, um salto brusco de um para o outro, sem qualquer continuidade e apenas baseado numa *escolha visionária do futuro*.

Esta *intuição visionária* poderá existir mais cedo ou mais tarde. Quer isto dizer que, quando os sinais da mudança ainda são débeis e o modelo instalado aparentemente não tempositor, **é fácil** acreditar num futuro que seja cópia do passado. Porém, quando o novo modelo já existe bem inserido na dinâmica social, mas a antiga forma ainda luta por não desaparecer, **é fácil** ver que o futuro vai mudar. O ponto crítico é conseguir optar ainda na *zona cinzenta* de indefinição entre os dois.

Este aspecto é importante porque o facto de um modelo estar obviamente em extinção, isto é, deixar de corresponder às condicionantes actuais, não significa que qualquer modelo que então surja, seja, necessariamente, o modelo que vigorará no futuro, pois pode ser apenas um que vai abortar.<sup>5</sup> Ser diferente e novo não significa necessariamente ser o futuro.

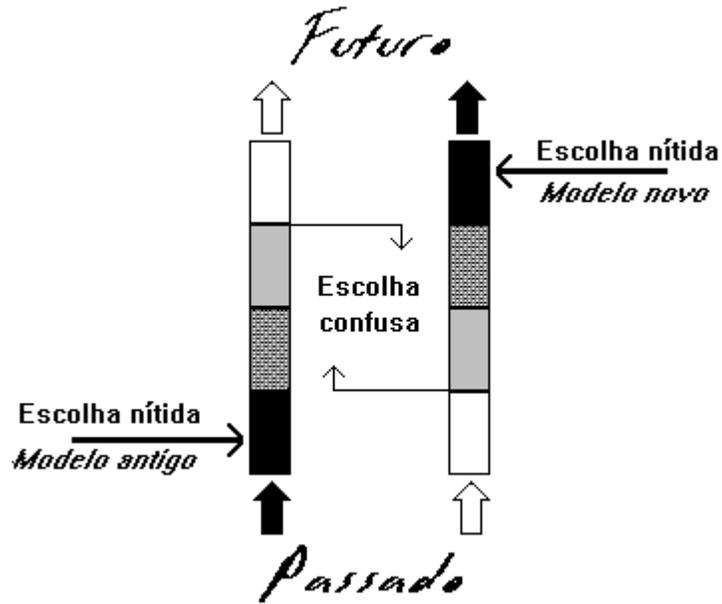
Porém, **se o novo modelo for o futuro, quem primeiro o com-preender, se preparar e optar por ele, terá nítidas vantagens evolutivas:** é a angústia, o risco e a aventura da mudança.<sup>6</sup>

Esquemáticamente, a opção pode ser feita em 3 momentos diferentes:

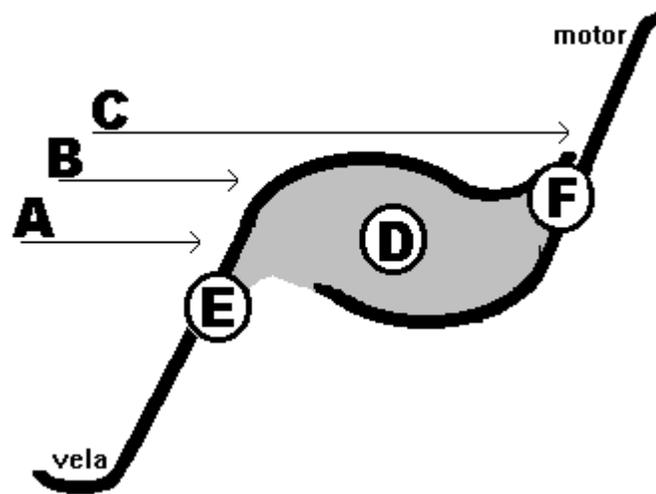
---

<sup>5</sup> - Ex., o hidroavião.

<sup>6</sup> - É o caso de grandes fortunas pessoais que começaram com *visões antecipadas do futuro*: Joseph Culliman (petróleo: Texaco), Henri Nestlé (leite em pó), Rockefeller (refinação petróleo: Standart Oil Company), Marcus Samuel (transporte de petróleo em navios tanque: Shell), Andrew Carnegie (aço: Carnegie Steel), Ford (cadeia de montagem na indústria), etc, do mesmo modo que os países, Portugal (abertura aos oceanos), Inglaterra (industrialização), etc



Analisando com mais pormenor os três momentos do esquema anterior, referentes a uma fase de transição, mas utilizando o modelo das curvas em *ésse*, poder-se-ão identificar os níveis **A**, **B** e **C** de *antevisão da mudança* em curso:



ou seja, na zona:

- A — só vê a emergência do novo modelo quem tem condições para perceber e compreender os sinais existentes, pois a mudança nascente ainda está muito pouco definida;
- B — só vê a transição em curso quem está interessado e atento, pois, se bem que os sinais já sejam nítidos, ainda é preciso ir procurá-los;
- C — só não vê a mudança já inserida na sociedade quem não quer, pois a situação já é clara e está bem à vista de todos.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> - Como exemplo, na zona **A**, um capitalista que investisse em barcos à vela para transportar carga no Atlântico, estava pouco actualizado no seu negócio, mas iria correr riscos graves se, distraído, entrasse no nível **B** sem o ver, continuando a aplicar dinheiro nessa forma de transporte. Porém, se no nível **C** ainda continuasse a apostar nesse negócio, não se pode dizer que fosse um investidor inteligente.

-----

Ainda no mesmo esquema anterior, e a nível das convulsões típicas de uma fase de transição, podem considerar-se mais duas zonas características: a **E** e a **F**.

A zona **E** representa a *crise de expansão* da forma nascente (no exemplo, o *motor*), forma essa que normalmente é derro-tada pelo modelo que vigora na sociedade (no exemplo, a *vela*). Na realidade, o novo modelo vai pôr em causa o equi-líbrio de forças no poder, pelo que estas vão lutar e impedir que isso aconteça. O mais vulgar é essas forças terem con-dições (trunfos estratégicos) para bloquear a inserção do novo modelo no sistema social.

Porém, se a nova forma de funcionamento é realmente uma forma viável, como resultado desta crise, ela vai aperfeiçoar-se e conquistar também *trunfos estratégicos*. Por sua vez, o modelo antigo, também em resultado da crise, vai introduzir melhorias, pelo que pode adquirir tal perfeição que, à primeira vista, parece ser insuperável. Todavia, o tempo mostrará que, na realidade, é apenas o *canto do cisne* desse modelo.<sup>8</sup>

Deste modo, este *período cinzento* de dúvida entre as duas formas é ultrapassado e o modelo nascente impor-se-á apesar das oposições existentes, que se vão tornando cada vez mais débeis. Nasce-se, uma nova *curva em ésse*, desaparecendo a antiga (*crise de definhamento* do modelo antigo,<sup>9</sup> zona **F**).

O centro nevrálgico deste processo de mudança é a zona **D**, a zona cinzenta no esquema das curvas em *ésse*, onde as

---

<sup>8</sup> - Como exemplo, após a Revolução Francesa que pôs em crise o sistema monárquico francês, veio o Império Napoleónico, repondo a monarquia.

<sup>9</sup> - No exemplo da Revolução francesa, hoje, a França tem uma República.

---

**Trindade**

coisas **são e não são**, onde a instabilidade co-existe com a estabilidade, e onde a angústia do futuro acompanha a esperança do que virá. Como diz James Gleik é a ...*fronteira do caos, onde a vida floresce*.

Para quem é consciente da existência desta zona, e sabe que se vive uma mutação de modelos, há *guerras* que não se combatem, pois lutam por alternativas integradas ao modelo em extinção;<sup>10</sup> portanto, todas elas falhadas. A verdadeira *guerra* a travar é encontrar, construir e inserir um novo modelo.

Aplicando este raciocínio à democracia actual, quais são as *guerras* sem sentido que se estão a travar, e quais são as *guer-ras*, cheias de sentido, que se recusam e se abandonam?

Como olhar para este problema ?

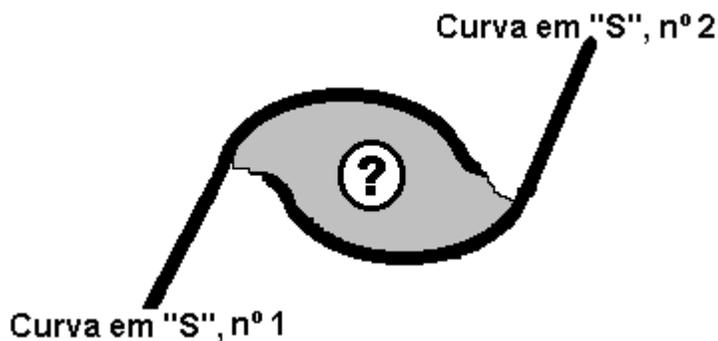
---

<sup>10</sup> - Discutir no início deste século se os transportes públicos do *Chora* (carros puxados a cavalo) deveriam ter "x" ou "y" cavalos, não era uma luta a ter, pois os automóveis já existiam e era óbvio que iriam substituir os cavalos.

**... não guiar pelo espelho retrovisor ...**

*Caminhar só a pensar naquilo de que se afasta, e não se preocupando com aquilo de que se aproxima, é a forma mais prática para chegar onde não se deseja.*

Retomando o esquema da fase de transição:



dois problemas se podem levantar:

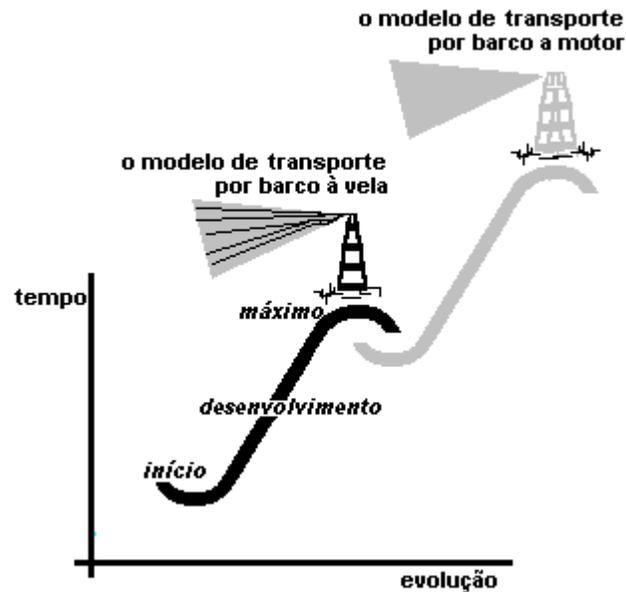
- 1º— o que acontecerá a um sistema social que, seguindo a evolução da curva em **ésse** nº1, não mude de modelo e não passe para a forma expressa pela curva em **ésse** nº 2?
- 2º—mas, em alternativa, se o sistema social passar para o ou-tro modelo (curva em **ésse** nº 2), como se processa essa mudança? Por outras palavras, quais são as caracterís-ticas da zona de transição, representada, no

## Trindade

esquema anterior, pela área cinzenta entre as duas curvas.<sup>1</sup>

Neste capítulo analisar-se-á apenas a primeira questão, sendo a segunda analisada no capítulo seguinte, **...morreu o consen-so, viva o dissenso ....** (vide a pág. seguintes)

Mantendo a representação da mudança segundo o modelo das curvas em **ésse**, uma alteração social pode ser representada por duas curvas *encaixadas*. Ou seja,



em que as propostas apresentadas por cada modelo funcionam como uma **Imagem Criadora de Futuro-ICF**, que orienta e pressiona o sistema social a seguir por um

<sup>1</sup>- Aqui, existe exactamente a dinâmica dos sistemas caóticos, numa fronteira fluída entre a estabilidade e a instabilidade, num redesenhar de certezas e incertezas, num desequilíbrio equilibrado ... *onde a vida floresce*.

determinado ca-minho, a fim de concretizar essa mesma **Imagem de Futuro**.

Após a convulsão inicial resultante da implantação do novo modelo, quando ele já está ratificado no sistema social, a fase seguinte é normalmente uma fase calma, *feliz*, onde o futuro é claro e sem incertezas, em que o único problema é tentar aperfeiçoar e tornar cada vez mais eficaz o modelo adotado. É a zona de *desenvolvimento* da curva em **ésse**.<sup>2</sup>

Ao fim de algum tempo, o desenvolvimento possível atinge o seu máximo e estabiliza, aí continuando até que as circunstâncias se alterem, e, então, consoante a existência de factores de melhoria ou de inadequação, poderá aperfeiçoar-se ou re-gredir. Em qualquer dos casos, o aparecimento de uma outra alternativa (nova curva em **ésse**) começa a ser viável.

No exemplo apresentado, quando, devido a alterações no contexto e/ou nas condições de funcionamento, o **farol** existente (*barco à vela*) deixou de ser operacional foi **necessário optar** por outro **farol** (*barco a motor*), mudando deste modo a evolução de curva em **ésse**.

Uma *Imagem Criadora de Futuro-ICF*, orientadora de uma curva em **ésse**, funciona como uma espécie de **farol** que, de longe, indica para onde e como se deve ir.

Todavia, um determinado sistema social, apesar do processo de regressão originado na desadaptação do modelo vigente, poderá não alterar o seu percurso, mantendo-se fiel ao modo antigo. Neste caso, continuará

---

<sup>2</sup>- No caso dos barcos à vela, é a época do seu sucessivo aperfeiçoamento (piroga à vela, caravela, nau, galeão, clipper, etc).

---

**Trindade**

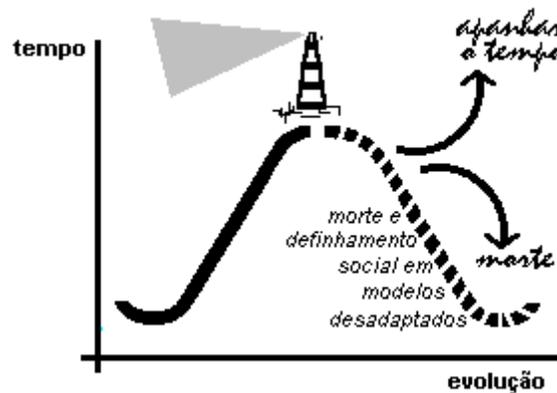
a caminhar ao longo da curva vinda do passado, obedecendo às suas orientações.

Então, o que faz um sistema social depois de alcançar o topo de um curva, e quando o modelo já não responde aos problemas existentes, se não passar para outra curva em **esse**?

O que vai acontecer, é essa sociedade continuar a seguir o modelo existente (aceite e desejado pelo colectivo) caminhando ao longo da *estrada* habitual: a curva em **esse** seguida até aí.

Porém, ultrapassado o topo, o caminho já não é de progresso, mas de **retrocesso**. Já não se caminha para a frente, mas avança-se para a rearguarda. O desenvolvimento parou, começou a regressão. Governa-se pelo *espelho retrovisor*.

Em esquema:



----

A este *outro lado da curva* (depois de passar o topo) chama-se **perder o tempo**, ou seja, perder a **oportunidade** de realizar a mudança.

Numa primeira etapa deste percurso, no seu início, ainda é possível, se bem que com dificuldade, **agarrar o tempo**: isto é, integrar-se na evolução já iniciada noutros lados, sofrendo, porém, as consequências e os custos desse atraso.<sup>3</sup>

Mas, ultrapassado um determinado ponto crítico, até mesmo, esta tentativa desesperada de não perder o *comboio civilizacio-nal* se torna impossível: só resta a *morte organizacional*.

Nesta situação, quando uma sociedade se encontra do *outro lado da curva*, pode caminhar, mudar, entusiasmar-se, mas estará sempre a fazê-lo na direcção errada.

Surge, então, a segunda questão atrás colocada: o que fazer numa situação de transição e como preparar o seu aproveitamento positivo?

---

<sup>3</sup>- Quando os Portugueses se lançam para *fora da Europa*, iniciam uma curva civilizacional diferente. Alguns Países conseguem, uns mais rápidos do que outros, **agarrar esse tempo** que ia fugindo. Por exemplo, Espanha, Inglaterra, França e Holanda.

**... morreu o consensos, viva o dissensos ...**

*Nos sistemas sociais nunca existe estabilidade nem equilíbrio ... só se pode andar para a frente ... ou andar para trás.<sup>1</sup>*

Pode analisar-se uma sociedade com base em 3 características: **estabilidade-instabilidade**, **certeza-incerteza**, **equilíbrio-desequilíbrio**, o que origina oito combinações diferentes.

A **estabilidade-instabilidade** de uma situação é a característica que define o seu maior ou menor grau de sensibilidade para sair do estado em que se encontra. Será muito estável se apenas factores muito poderosos conseguirem provocar alterações, e será instável se *pequenas oscilações em poucos factores* derem facilmente origem a transformações.

Como exemplo, um rochedo colocado no meio de uma planície, apoiado numa grande base, terá grande estabilidade, mas se estiver colocado à beira de um precipício, apenas apoiado numa pequena superfície, apresentar-se-á muito instável.

A **certeza-incerteza** de uma situação, expressa o maior ou menor grau de previsibilidade sobre as futuras características dessa situação. A existência de níveis elevados de incerteza implicará um alto grau de desconhecimento da sua evolução.

---

<sup>1</sup>- Fomentar numa sociedade, 100% de estabilidade e equilíbrio é a forma mais rápida de a matar, pois aí desaparece a possibilidade de mudança.

Como exemplo, a sucessão de marés têm um alto nível de certeza, pelo que se pode prever a maré cheia para daí a um ano, mas o mesmo já não acontece com as condições atmosféricas, pois não se pode prever se haverá chuva daí a 6 meses.

Integrando estes dois factores, pode acontecer que um alto grau de instabilidade contenha um elevado nível de certeza. Por exemplo, um rochedo à beira de um precipício pode estar muito instável, mas há uma grande certeza de que ele cairá pelo declive abaixo, se a situação se alterar. E, quanto maior for a sua instabilidade, maior será a certeza do seu desfecho.

O factor **equilíbrio-desequilíbrio** significa o grau de integração das diversas variáveis contidas na situação. Estará em equilíbrio quando a resultante das suas diversas forças for igual a zero, e em desequilíbrio quando essa resultante tiver um valor diferente de zero. Neste último caso, ele seguirá a direcção dessa resultante.

Uma situação em equilíbrio, isto é, de resultante igual a zero, nunca contém movimento e, assim, nunca poderá mudar. E isto acontece quer o equilíbrio seja estático, isto é, oriundo de forças actuando com velocidade zero,<sup>2</sup> quer seja de equilíbrio dinâmico, ou seja, de forças actuando em velocidade "n".<sup>3</sup>

Isto significa que um sistema social em equilíbrio, estável e de elevada certeza está certamente a caminhar para o seu

---

<sup>2</sup>- Como exemplo, é o binómio acção-reacção do peso da madeira boiando *versus* a impulsão da água.

<sup>3</sup>- Como exemplo, é o caso do giroscópio. Este é uma bússola que nunca altera a sua posição, indicando sempre o Norte, devido à sua elevada velocidade de rotação.

---

**Trindade**

fim, pois a mudança não faz parte do seu cenário de futuro. E sem mudança não há vida.

A evolução e o progresso exigem o desequilíbrio necessário pa-ra criar movimento.<sup>4</sup>A instabilidade é essencial à mudança de estado,<sup>5</sup>e a incerteza inerente a uma transformação é de-masiado complexa para ser totalmente previsível.<sup>6</sup>

Estas bases características de uma situação de transição<sup>7</sup>nos sistemas complexos, aproximam-na bastante da dinâmica dos sistemas caóticos.

A ser assim, a nova democracia, inserida em sistemas intensa-mente complexos, terá que ter *regras* diferentes das que vigo-ram hoje, herdadas de sistemas ainda moderadamente com-plexos, e passando a viver muito perto da dinâmica dos siste-mas caóticos.

Retomando as curvas em **ésses** analisadas no capítulo ante-rior, na passagem de uma curva para outra haverá um mo-mento, ainda antes do fim da curva actuante, em que começa a pesquisa e a construção do novo modelo. Esta é a **situação de transição** que prepara a passagem para a nova curva.

---

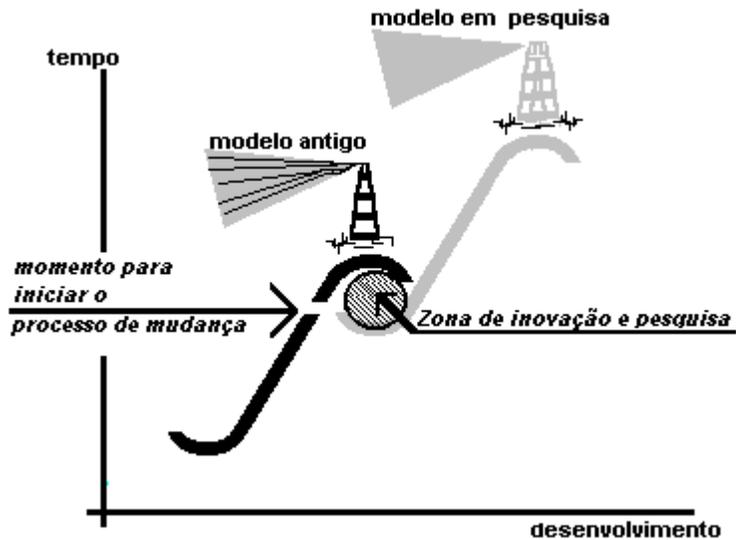
<sup>4</sup>- O indivíduo só anda quando se desequilibra para a frente.

<sup>5</sup>- Mudar significa duas coisas: "sair de..." e "entrar em...". Quando alguém "muda de casa para a rua", pode acontecer, que ele "entra na rua" se vai para a "festa que lá existe" ou "sai de casa" se foge da "discussão que lá existe".  
Os dois movimentos exigem instabilidade para poderem acontecer.

<sup>6</sup>- Nos sistemas complexos (sociais) só se sabe as consequências de uma acção depois de a ter feito, vendo os resultados concretos. A experiência só vale como aprendizagem pessoal e nunca como certeza da solução, porque uma situação nunca se repete, pois tem sempre factores novos. Quanto mais o sistema é complexo, mais as probabilidades têm grandes margens de erro..

<sup>7</sup>- Situação de transição é aquela onde *...as coisas já não são e, também, ainda não são.*

Em esquema:



O problema centra-se na gestão da zona de transição (inovação), onde *nascera* a nova curva em **esse**, com o seu novo modelo a servir de **Imagem Criadora de Futuro (farol)** para o novo rumo.

Partindo do princípio de que criação de algo é sempre a destruição daquilo que existia antes, a inovação não é mais do que uma **destruição-criativa**. Viver num processo criativo significa ter *um pé no caos e outro na ordem* ou, dizendo de outra maneira, *é viver à beira do caos*.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>- James Gleik (**O caos**): *Na fronteira do caos a vida floresce*.

---

**Trindade**

Ao longo da História, o ciclo **inovação-manutenção**<sup>9</sup> referente aos diversos modelos tinha um período de tempo longo,<sup>10</sup> que permitiu que a educação e a aprendizagem social se centrassem no domínio dos conhecimentos disponíveis e que a acção se orientasse por referenciais bem definidos. As variáveis em jogo eram aparentemente controláveis.

Nesta perspectiva, os modelos de sucesso na gestão dos sistemas sociais em geral, e na democracia em particular, eram focalizados na:

Procura angustiada de **equilíbrio**  
Conquista permanente da **estabilidade**  
Reforço da **regularidade** de funcionamento  
Fomento constante da **harmonia**  
Pressão ao **consensos**  
Consolidação da **coesão**  
Construção de **homogeneidade** cultural

Em consequência, os sistemas decidiam primeiro para **onde queriam ir** e, depois, com base nesse **futuro conhecido** definiam os seus objectivos e elaboravam o Plano para os realizar, preocupando-se em não existirem desvios de percurso em relação a esse Plano.

Vivia-se, assim, numa ordem bem definida, apoiada por uma gestão bem orientada por objectivos claros, e à qual a educação e a instrução se subordinavam, preparando os grupos sociais para esse futuro.

---

<sup>9</sup>- Ou, por outras palavras, *caos-ordem*.

<sup>10</sup>- A experiência do avô servia ao neto.

Porém, se se pretende criar algo de novo, se se pretende preparar a mudança de uma curva evolutiva, a situação é bastante diferente.

Agora, o **futuro já não é conhecido**, pois a decisão é, exacta-mente, caminhar para o **des-conhecido**. Ou seja, ir para onde ... **ainda, nunca ninguém foi**.

Nesta situação, à diferença da anterior, não é possível definir objectivos, nem controlar os desvios existentes em relação a um plano que, sem objectivos definidos, não pode existir.

A única certeza que se possui é a necessidade de *construir algo diferente, recusando o que existe* (destruição criativa), tudo condicionado pela grande incógnita do que será esse *diferente*.

Deste modo, viver uma situação de transição significa:

- estar em **desequilíbrio**, a fim de poder aproveitar as oportunidades existentes;<sup>11</sup>
- ter que aceitar a presença de **instabilidade** para ser possível alterar o *status quo*;
- querer a **irregularidade** necessária à transição pa-ra o novo funcionamento;
- fomentar a **não-harmonia** como recurso fundamen-tal ao nascimento de integrações inovadoras;
- potenciar os **dissensos** criadores de alternativas di-ferentes;
- impulsionar e apoiar a **heterogeneidade** cultural, criando diferenças, pois estas são a energia

---

<sup>11</sup>- Na época actual, ...governar, é a arte de gerir o *desequilíbrio para aprovei-tar todas as oportunidades existentes...*

---

**Trindade**

- neces-sária ao dinamismo de qualquer mudança;
- dinamizar o **conflito** como meio para quebrar a coesão grupal, alicerce da força da actual situação e, como tal, paralisadora da sua mudança;
  - e por fim, acarinhar a **cumplicidade** como factor fundamental de uma liderança que se baseia na potenciação e integração de diferenças activas. Esta característica é fundamental, pois, se não existe, aparecem condições para o conflito dentro do grupo ser negativo e não positivo.

Em instituições de forte *alter-ego* (cultura japonesa, grupos religiosos, etc) o conflito interno é o dinamizador da inovação e não destruidor do conjunto. Como o colectivo é mais importante do que as posições pessoais, existem limites claros até onde se pode ir dentro do *sistema adversário*<sup>12</sup>.

Com estas condicionantes, *o maior crime de um líder não é ter colaboradores incompetentes, mas sim colaboradores desinteressados*. Pois se estão desinteressados, nasce a apatia; mas se são incompetentes e interessados, com formação nasce, certamente, o desenvolvimento.

Em resumo:

<b>Ordem/Manutenção</b>		<b>Sistema caótico/inovação</b>
Equilíbrio	-	Desequilíbrio
Estabilidade	-	Instabilidade
Regularidade	-	Irregularidade
Harmonia	-	Não harmonia
Consensos	-	Dissensus

---

<sup>12</sup>- Um conflito de posições entre dois membros, por ex., da Ordem Jesuíta, nunca põe (pôs) em causa/perigo a coesão e existência da própria ordem.

----

Coesão	-	Conflito
Homogeneidade cultural	-	Heterogeneidade cultural

Relacionando estas duas alternativas, verifica-se que um pro-cesso criativo, por viver *na fronteira do caos e da ordem*, inte-gra em si as duas, fazendo-as co-existir, co-laborar e potencia-rem-se mutuamente. Sendo esta a **arte de viver... na fronteira do caos**, é-o, também, a **arte de governar sistemas intensa-mente complexos**.

Sob o ponto de vista de gestão de um sistema social (intensa-mente complexo), viver nesta área significa que,

- em vez de se ter uma *Visão* acerca do que fazer, o que se possui é uma grande **incerteza**<sup>13</sup>acerca do futuro;
- por sua vez, a *Missão* a concretizar vai ter que ser transformada em **pesquisa**;
- o *Plano* a executar deverá ser substituído por uma constante **descoberta**,<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>-Quando não existe criatividade, a chamada *visão* não é mais do que cumprir a regra do jogo vigente. Só existe *visão* quando o seu conteúdo é resultado de um processo criativo.

Como exemplo, quando D. João II *vira as costas* à Europa (tornando-se centrífugo em relação ao continente), numa altura em que as Cortes Europeias eram centrípetas em relação a este mesmo continente, pode dizer-se que ele teve *visão*. Quando algumas dezenas de anos depois, outras Cortes se lançam à conquista do *além-mar*, isso já não era *visão* política, era apenas obediência (lúcida) às regras do jogo de então.

Num outro exemplo, quando as primeiras empresas perceberam que a *qualidade* era um factor fundamental, essa inovação era uma nova *visão* da conquista do mercado. Hoje, lutar pela qualidade já não é *visão*, é apenas cumprir as regras do jogo de sobrevivência nesse mercado, entretanto, já transformado. Ou seja, *não é visão, é só o jogo do ...Eu também*.

<sup>14</sup>- É mais importante planear **como** do que **o quê**.

---

**Trindade**

- e, por fim, o *Controlo de desvios* deverá ser apenas um processo de **aprendizagem** em reformulação sucessiva.

Nesta linha, se são os conhecimentos sucessivamente conquistados que vão influenciar o aumento das certezas, a riqueza da pesquisa e a qualidade da descoberta, pode considerar-se que o factor crítico do desenvolvimento dos sistemas sociais dos dias de hoje, é:

- 1- **intensificar o desenvolvimento dos indivíduos;**
- 2- **potenciar a disponibilidade, quantidade e qualidade da informação;**
- 3- **aumentar a operacionalidade, coesão e cumprimentabilidade das redes de interacção social,**

sendo estes os factores críticos a gerir para ultrapassar positivamente uma situação de transição, na passagem de uma curva evolutiva para outra curva evolutiva.

E a democracia, terá ou não que se adaptar a estas novas regras ? Esta questão levanta uma outra:

***Qual é a frequência e a intensidade das situações de transição nos dias de hoje ?***

Para responder a esta questão, retomando o esquema das curvas em **ésse** (*vide*, página seguinte) onde se pode verificar que, à medida que se aproxima o fim do século XX, o período de uso e manutenção de um determinado modelo é cada vez mais curto e as situações de transição estão

----

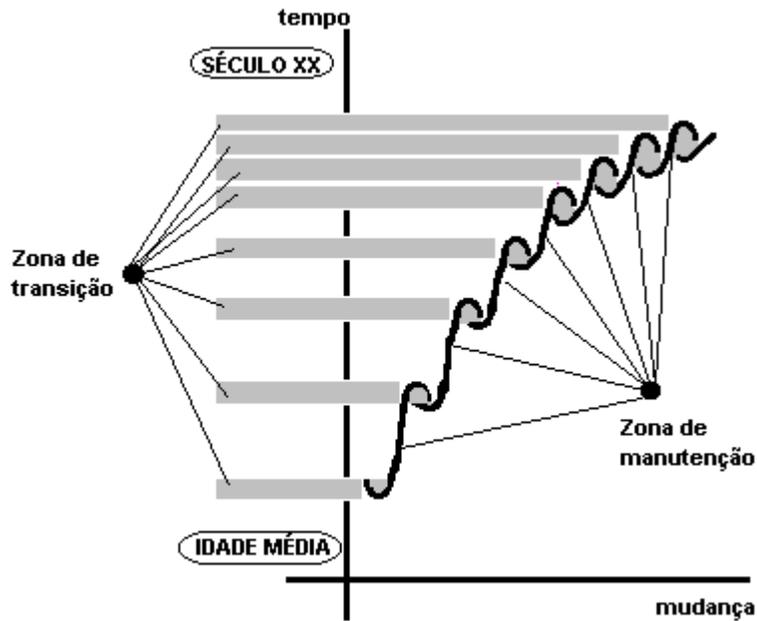
cada vez mais perto uma das outras e são mais complexas.<sup>15</sup> É a chamada **aceleração da mudança**.

Nestas condições, hoje, a democracia (instrumento para gestão da sociedade) tem que se adaptar a formas que permitam continuamente tirar benefícios das potencialidades das *situações de transição*, que são agora constantes, e não recusá-las na mítica segurança do modelo *estabilidade e equilíbrio*.<sup>16</sup>

---

15- Antes, a experiência do Avô servia ao neto; agora, a experiência que um técnico teve há 5 anos já não lhe serve hoje. Ele tem que re-aprender continuamente. Antes, uma ferramenta durava gerações e a aprendizagem fazia-se uma vez; hoje, um computador e seus programas ficam obsoletos ao fim de um ano.

16- É como o avião que, angustiado com o aviso de perigo da luz vermelha a piscar, reconquista a paz e a segurança desligando a lâmpada.



As suas duas principais linhas de força de um *modelo de gestão positiva da situação de transição* são:

- ***aprendizagem constante***
- ***inovação permanente***

cuja integração e dinâmica pode ser expressa, numa analogia, pela parábola do:

***Caminhante que ao caminhar,  
se faz a si próprio e ao caminho***

*Imaginemos alguém que, tendo partido as pernas num desastre, se refugiou numa casa afastada da aldeia, no meio da floresta.*

----

*No início, diariamente, para comprar comida, ele rodeava a floresta, usando muletas e coxeando ao longo da estrada, em direcção à aldeia.*

*Ao fim de alguns dias, tantas vezes fez este percurso apoiado nas muletas, que fortaleceu os braços e as pernas, pelo que se atreveu a deixar a estrada e, usando um atalho mais agreste, mas mais curto, atravessar a floresta.*

*Novamente, o uso do atalho, irregular mas ainda cómodo, fez com que ele ficasse outra vez mais forte, levando-o a inventar um atalho novo, mais difícil, mas também bastante mais rápido.*

*Passadas algumas semanas, o processo repete-se, e ele, mais treinado, ousa abandonar o atalho por si criado e, em seu lugar, passa a subir e descer um penhasco, num nítido aproveitamento de uma possibilidade muito rentável que dantes (quando mais fraco) não lhe era possível usar.... e assim sucessivamente.*

*Deste modo, à medida que ele, **por caminhar**, vai inventando o caminho, vai-se também tornando um caminhante eficaz,<sup>17</sup>o que lhe permite re-iniciar o ciclo com outros caminhos re-inventados, num processo sem fim de sucessivos aumentos de eficácia,.*

*Em conclusão, **actor, instrumento e realidade transformam-se a cada momento, pela dinâmica da sua inter-acção.***

---

<sup>17</sup>-Numa analogia histórica, no tempo de D.João II, foi exactamente o que aconteceu com os marinheiros/cientistas desse tempo: à medida que descobriam os mares de então, cada vez eram mais aptos para descobrir novos mares.

-----  
**Trindade**

Uma democracia baseada nesta perspectiva tem ser uma **gestão da autogestão**, com toda a contradição e dinamismo que isto implica.

Como se poderá fazer ?

----

### **... a técnica do jazz e o dissensos ...**

**Quando a pressão ao cumprimento é grande e a sociedade se sente fora do processo, a técnica adoptada é:**

**Obedeço, mas não cumpro.**

**Felizmente, a cultura portuguesa é muito criativa neste aspecto.**

Hoje, a sociedade é composta por cidadãos culturalmente desenvolvidos e autónomos, e está mergulhada num contexto de mudança acelerada. Sendo a democracia um conjunto de regras de **jogo participativo**, que se traduz numa proposta de inter-acção social, ela tem que estar adaptada às características da sociedade em que funciona. Numa palavra: a sociedade mudou ela, tem que mudar.

Democracia, é o conjunto dos cidadãos em liberdade. Mas **Li-berdade** é uma energia de ruptura e mudança, é um potencial de não estar preso, de sair, de recomeçar, de construir alternativas. Numa palavra: a energia de **transformar**. Isto é, dar nova forma.

Mas dar nova forma, obriga a reformular o existente. Porém, *só há reformulação de alternativas através de **vozes discordantes**, cujas diferenças sejam reconhecidas e aceites.*

Para isto acontecer, é preciso que seja criada uma energia cuja base não é a anulação das diferenças, numa maioria, mais ou menos generalista, mas que é apoiada na **integração dos dissensos** existentes.

---

**Trindade**

Até agora, a gestão política preocupou-se em impedir os dissensos de existirem e/ou de se manifestarem, procurando permanentemente alicerces nos *consensos das maiorias demo-cráticas homogéneas*, onde, por opção prévia, *uma acção com que todos concordam é uma acção correcta*.<sup>1</sup> Todavia, este método pode ser ou não válido. Será válido se a posição adoptada tiver passado por um crivo de vozes discordantes (*dissensos activos*), que sejam ouvidas, analisadas e avaliadas,<sup>2</sup> e não abafadas ou desprezadas.

Como exemplo deste princípio (*abafamento ou não de dissensos*) aplicado a uma eleição, imagine-se duas situações.<sup>3</sup>

Na primeira situação, existem dois candidatos: o senhor **A**, que obtém 45% dos votos; e o senhor **B**, 35%. A solução final será o senhor **A**, ser eleito.

Imagine-se uma outra alternativa: três candidatos. Os dois anteriores (os senhores **A** e **B**), mais o senhor **C**.

Se as percentagens dos senhores **A** (45%) e **B** (35%) se mantiverem e o senhor **C** obtiver, por ex., 10%, a solução adoptada, será a de excluir o senhor **C**, e fazer uma segunda volta, apenas entre o senhor **A** e o senhor **B**. Nessa segunda volta, supondo que as percentagens iniciais se mantinham (**A** com 45%, **B** com 35%), o candidato **A** seria eleito, tal como no caso anteriormente descrito.

---

<sup>1</sup> - Uma mentira acreditada por muitas pessoas não se torna, por esse facto, numa verdade.

<sup>2</sup> - A democracia, se dá a todos o direito de poder falar, propondo, analisando e criticando ideias, obriga, também, cada um a ouvir, ser analisado e criticado nas suas ideias: *quando alguém critica, há sempre alguém a ser criticado*. *Falar livremente* significa criticar e ser criticado na sua crítica.

<sup>3</sup> - Com base em Condorcet, 1785, no seu estudo sobre a probabilidade das decisões por maioria (...*pluralité des voix*...).

-----  
Aparentemente, situação não foi alterada pela entrada em cena do senhor **C**.

Mas pelo contrário, agora a situação é completamente diferente. O segundo sistema eleitoral é bastante mais complexo que o primeiro, pois contém mais variáveis e, assim, o modelo de solução já não pode ser o mesmo.<sup>4</sup>

Se se partir do pressuposto que:

1º - os adeptos do senhor **A** afirmavam que, no caso dele não ser eleito, o único líder que aceitariam, seria o senhor **C**, porque com **B** a situação seria insustentável; e que

2º - os adeptos do senhor **B** afirmavam o mesmo; isto é: se ele não fosse eleito, o único líder que aceitariam seria, o senhor **C**, porque nunca admitiriam **A**,<sup>5</sup>

então, a conclusão a tirar é que o senhor **C** deveria ser o eleito.

Na verdade, somando as escolhas dos seus apoiantes com as segundas opções dos partidários de **A** e **B**, ele obteria 90% de apoio (45+35+10). Seria ele o verdadeiro candidato integrador dos consensos e dos dissensos existentes, mas, pelas regras eleitorais existentes, já teria sido excluído.

---

<sup>4</sup> - Um instrumento de controlo/solução a um sistema não pode conter menos variância do que o próprio sistema a controlar/solucionar.

<sup>5</sup> - Brasil, seria este o caso aquando da eleição presidencial entre Collor de Melo e Lula?

---

**Trindade**

Em sistemas eleitorais complexos, é necessário integrar na solução **o máximo contentamento com o mínimo de descon-tentamento.**

Na realidade, o aumento das diferenciações internas, cujo aumento de complexidade leva à existência de três candidatos, obrigaria a selecção a ser feita com base nas segundas opções, modelo de solução com maior *variância*. Agora o resultado seria uma eleição com menos fracturas e com uma liderança aceite sem conflitos.

Num outro exemplo, o mesmo se passa com um Boletim de Voto que dá ao cidadão apenas 4 hipóteses de decisão stan-dart (*modelo de baixa variância*):

- **sei em quem votar**, e escolho um dos candidatos;
- **não sei votar**, não cumpro as regras e o voto é nulo (*anulado*);
- **não sei em quem votar**, e voto em branco;
- **não quero votar**, e não compareço (*abstenção*).

Mas se um cidadão pensa:

- **sei votar**, portanto, não vou votar nulo;
- **quero votar**, ou seja, não quero ser absentista;
- **sei o que quero** ( não quero nenhum dos propostos )  
logo, não posso votar branco;

o que pode fazer neste caso?

Por outras palavras, como pode um cidadão manifestar correcta e democraticamente a sua vontade política se for esta a sua posição ?

Se numa democracia, esta alternativa tiver muitos adeptos e ela nunca for posta a claro,  *fingindo sempre que tudo está*

*bem*, essa sociedade viverá com um autêntico **cancro social**, que lhe consome toda a energia. Se este se manifestar de forma suave, provocará apatia e abandono, mas se surge com formas agudas<sup>6</sup>arrastará consigo um crescendo de conflitos e lutas.

Mas, se este problema se tornasse claro quais seriam os mecanismos que a democracia teria para o resolver? Talvez ainda não existam, mas isso só aumenta a necessidade de serem encontrados, pois o problema vai ser agudizado com o gradual aumento da diferenciação.

Como conclusão, uma sociedade dinamizada por muitas diferenças e vivendo mudanças aceleradas, tem, na sua gestão, novos problemas que necessitam ser enfrentados.

Basicamente, necessita de apoiar e impulsionar a criatividade e a inovação para afrontar positivamente as potencialidades existentes, pois **o que serviu ontem, já não serve mais hoje**.

É nas opiniões diferentes, na heterogeneidade de perspectivas, no conflito dos interesses discordantes, que é possível surgir o **acto criador** que apresenta novas alternativas e soluções.

Este fomento de diferenças criadoras necessita, em complemento, de desenvolver os mecanismos de integração do dissensos. Estes mecanismos baseiam-se em três linhas de força: **po-tenciar a informação circulante, abrir vias de comunicação e estabelecer teias de cumplicidade**.

---

<sup>6</sup> - Muitas vezes, os votos num candidato são menos em seu apoio e mais em recusa do outro. Pode ser lógico, mas é triste. A sociedade não se une em energia positiva (pró), mas apenas em energia negativa (anti): *escolhe-se do que se foge, mas não se escolhe do que se aproxima*.

Esta nova forma de vida democrática não se consegue com autoridade, mas sim com **inteligência comunicativa**. Isto significa capacidade de ouvir, de seleccionar os pontos críticos e sobre eles estruturar uma configuração. Depois, devolver esse resultado aos participantes e dinamizar novas críticas, criando simultaneamente conexões e pontos de sintonia. E reiniciar o ciclo. É a técnica do *dealing decisions*.<sup>7</sup>

A **base é pensar diferente** e deste modo encontrar o caminho a seguir.

Mas se cada um pensa diferente, então terá que possuir **auto-nomia pessoal** na sua acção. A nova democracia tem que ser algo bastante diferente da luta Governo-Oposição. Na realidade, terá que existir diversidade e fluidez de liderança, numa hierarquia múltipla, onde as orientações surgem, se desenvolvem e apagam em função da complexidade dos problemas e da necessidade das acções.

Nesta perspectiva, a nova democracia será uma *arquitectura da complexidade*, no sentido que lhe dá Herbert Simon, ou seja, um sistema constituído por conjuntos de **inclusão sucessiva**. Na prática, num contexto de grande incerteza, só uma cultura muito criativa e inteligente pode sobreviver, pois só ela será capaz de **cumprir, não por obedecer, mas por inovar**.

Esta *inclusão sucessiva* implica que a acção de um, é a *deixa* que o outro vai integrar e desenvolver. No fundo é o que acontece numa orquestra de Jazz.

---

<sup>7</sup> - No sentido de *cartear* (dar cartas) dados para obter resultados. Numa perspectiva sistémica é enriquecer os *inputs*, dinamizar os *throughputs* e consensuar e clarificar os *alvos*, para os quais os *outputs* se devem orientar, deixando autónoma a *pilotagem* do sistema.

----

As grandes orquestras clássicas, bem dirigidas, fazem concertos espantosos e produzem sinfonias maravilhosas. A batu-ta do maestro constrói a *duna musical* e os *grãos de areia* obedecem às regras, agindo da forma prevista. O próprio artista convidado fica envolvido por essas *ordens musicais*, onde o comportamento previsto é obedecer-lhes correctamente, tornando viva e real a memória da música anteriormente criada, e fixada na pauta *eterna*. Numa palavra: o único des-envolvimento permitido é *envolver-se* nas regras.

A pauta musical, em sua essência, são *ordens* a seguir cegamente. Cada um é livre de as interpretar desde que as cumpra. ***É um agir fortemente orientado pelas condições finais (chegada)***. É um caminhar para um ***fim fechado***, com apoio por *feedback* e, se mais evoluído, também, por *feedforward*.

Pelo contrário, a música de uma orquestra de jazz nasce na liberdade e na criatividade dos seus músicos. Eles constroem a sua participação, ***co-ágitos*** uns pelos outros, e pela melodia que, criada por todos, existe nas propostas que surgem, e são livremente reorientadas e finalizadas. É algo vivo que nasce e morre à medida que cada curva melódica se liberta de sua origem e cria formas únicas e inovadoras.

***É um agir fortemente orientado pelas condições iniciais (par-tida)***. É um caminhar para um ***fim aberto***,<sup>8</sup> com apoio

---

<sup>8</sup> - 1970: o Banco Sueco *Svenska Handelsbanken* abandona oficialmente o planeamento a longo prazo, preocupando apenas em compreender o mercado, custos de estrutura competitivos, competências desenvolvidas e boa gestão do risco. Portanto, não orientação por condições finais, mas por condições

---

**Trindade**

além de por *feedback* e *feedforward*, fundamentalmente, por *feed target*.

É a dinâmica da liberdade, da criatividade e da participação co-activa. É o controlo em ***círculo virtuoso***. É a co-evolução em acção, co-evolução essa que vive dentro das *fronteiras do caos* e que se alimenta da participação intensificada.

Nesta linha, o novo líder político tem que ***deixar de ser maes-tro de uma orquestra sinfónica***, garante do equilíbrio das competições existentes, para ser o ***impulsionador de uma orquestra de jazz***, que fomenta diferenças e intensifica colabo-rações potenciais.<sup>9</sup> Torna-se o gestor da fronteira *competição-colaboração*.

Como é que isto é feito ?

---

iniciais. Na crise financeira escandinava de 1990, foi o único banco sueco que sobreviveu sen apio estatal. in, *T.Nilson, Chaos Marketing*

<sup>9</sup> - Um jardineiro sabe como alimenta o crescimento de uma árvore, mas não sabe, nem pode definir, a forma que terá a nível de pormenores, mas sabe a sua configuração e características sistémicas.

----

**... e assim, co-labora ou morre ...**

***A gazela evolui na fuga ao leão e o leão evolui na perseguição à gazela. Do mesmo modo, a polícia e os ladrões ajudam-se a evoluir conjuntamente.***

Pode dizer-se que a democracia é o conjunto de regras que permite gerir o equilíbrio do dilema, *competição-colaboração*, existente dentro do sistema social.

Se, numa determinada perspectiva, a competição é a base da existência dos organismos vivos, pode perguntar-se *...então porque é que eles colaboram?* Porque é que colaboram a nível da constituição dos seus grupos, no acordo implícito da pro-criação, na coexistência espacial do abrigo, na ajuda em segurança para sobreviver? Porquê, também, quando entregues a si próprios, constituem, tão naturalmente, núcleos de *aliados*?

Será que a base da existência é uma *competição desenfreada* com pausas para colaboração, ou, pelo contrário, *uma cola-boração generalizada* com períodos de competição?

Ou, em alternativa, serão a competição e a colaboração apenas o verso e reverso da mesma moeda, nunca existindo uma sem a outra? Será esta a alternativa realista, caso elas sejam a base da auto-organização da acção evolutiva?

Na época actual, assiste-se nas sociedades contemporâneas a uma intensificação da competição e da

---

**Trindade**

colaboração, em moldes novos dentro da História humana, o que obriga a rever as estruturas de co-existência social.

Analisando a relação *competição-colaboração* é possível definir duas alternativas de funcionamento democrático.

Na primeira, um modelo de **democracia primária**, existe uma **competição clara, a pretexto da colaboração**. Quer isto dizer que as diversas entidades políticas lutam entre si (**fim**) a fim de conquistar mais poder, e tudo isto a pretexto de existirem problemas sociais para resolver (**meio**).

Na segunda, um modelo de **democracia evoluída**, existe uma **colaboração objectiva dentro da competição** para solução do problema. Quer isto dizer que as diversas entidades lutam contra os problemas a resolver (**fim**), e por causa disso põem em comum a competição das suas competências (**meio**).

As duas alternativas têm os fins e os meios trocados, ou seja, o que é o *fim* para uma é o *meio* para a outra.<sup>1</sup>

Como exemplo, imagine-se uma criança doente num hospital e tratada por dois médicos em conflito entre si. Cada um deles pode ter duas posições distintas.

Numa delas, consideram que o **fim** pretendido é derrotar o outro médico, competindo entre si na melhor solução a aplicar e, para que esta luta seja possível, utilizam como **meio** o tratamento a dar à criança.

Na outra hipótese, o **fim** pretendido é que a criança se cure e, para isso, colaboram entre si para encontrar o tratamento

---

<sup>1</sup>- É o caso do médico que agradecia aos deuses o facto de existirem tantos doentes (meio) para ele poder trabalhar como médico (fim), ou agradecia o facto de ser médico (meio) para poder tratar aqueles doentes (fim).

mais eficaz, tendo como **meio**, a competição de quem apresenta mais propostas válidas, para o outro decidir (recusar ou aprovar).

As duas alternativas apresentadas têm os fins e os meios trocados, e conseqüências totalmente diferentes. Nitidamente destrutivas no primeiro caso e construtivas no segundo.

Nas estratégias da *democracia primária*, onde **o importante é competir e não resolver problemas**, o ideal é o outro estar blo-queado, rígido, desinformado e incapaz de pensar, para mais facilmente ser derrotado. Neste caso a estratégia preferida é aumentar o problema, para não se perderem recursos de lu-ta, enquanto se procura (finge procurar?) a solução.

Nas estratégias da *democracia evoluída*, **onde o importante é resolver problemas e não competir entre si**, o ideal é o outro estar dialogante, flexível, informado e treinado para pensar, para melhor poder colaborar. Neste caso, a estratégia preferi-da é reduzir o problema, para não se perderem recursos de luta, enquanto se tenta solucioná-lo.

Ora, é exactamente nesta segunda situação, que a técnica do **Jazz** é a mais indicada. Ela consiste em **dar deixas** para que o outro com a sua diferença, autonomia e competência, cola-bore na solução do problema, utilizando exactamente essas **deixas**. Deste modo, abre-se a porta à criatividade e à ino-vação, rompendo os padrões existentes.

Esta perspectiva abre uma questão que é o de saber se, na dinâmica dos sistemas complexos e no plano da sobrevivência, o impulso de colaborar é mais intenso que o impulso de competir? Se sim, porquê?

---

**Trindade**

Em relação com esta questão, uma dúvida se pode levantar, sobre o que é causa e o que é consequência no plano da evolução: *sobreviveram os que eram mais aptos, ou, simplesmen-te, foram mais aptos porque sobreviveram ?*

Ao longo dos tempos, o leão adaptou-se e evoluiu na persegui-ção à gazela, enquanto a gazela se adaptou e evoluiu na fuga ao leão. Ambos sofreram um processo de mútua adaptação, pelos **co**-agimentos que infligiram um ao outro.

Pode dizer-se que existe uma espécie de princípio da relatividade de Darwin, que se pode enunciar do seguinte modo: ***está-se sempre alguém adaptando a alguém.***<sup>2</sup>

A sobrevivência de um organismo depende do *habitat* em que se situa, dos organismos que o rodeiam e com quem inter-age, dos recursos que tem e do processo que viveu. O conceito de *organismo mais apto* não tem qualquer sentido se se isola o organismo em si próprio. *Ser mais apto* implica perguntar ...***apto em relação a quê?***, ou seja, ser mais apto implica intro-duzir um contexto, e, se o contexto for diferente, esse orga-nismo pode passar de *apto* a *inapto*.

*Ser mais apto* significa, portanto, que se integrou positivamen-te na mudança da sua relação com o contexto. E isto ***só se sabe depois da integração.*** Antes disso acontecer o que existe são apenas probabilidades que, como se viu, nos sistemas complexos apresentam muitas incógnitas.

---

<sup>2</sup>- Holland, John H. - *Adaptation in Natural and Artificial Systems*

-----  
Ao estilo de La Palisse, poder-se-ia dizer que alguém *foi mais apto em sobreviver, pela simples razão de que conseguiu sobre-viver.*

As situações são todas tão incertas e imprevisíveis que apenas se pode concluir *para o passado.* Ou seja, pode acontecer que um determinado organismo sobreviva nas condições actuais, mas seja o menos apto para sobreviver na situação seguinte.

Na realidade, a evolução processa-se por espécie de eterna dança de **co-evolução** com os parceiros e com a situação que os rodeia.

É nesta linha que, no plano da liderança, o valor de um líder pode reconhecer-se pelo valor dos seus colaboradores mais directos. A base deste raciocínio está em admitir que eles evoluem conjuntamente (**co-evoluem**) na mesma direcção, sem rupturas, na dança comum que lhes é característica e cujo pa-drão se pode detectar.

Num sistema dinâmico e complexo (política, economia, sociedade, etc) tudo se passa como se a evolução fosse uma espécie de alpinismo numa montanha de borracha macia.<sup>3</sup>

Retoma-se, assim, a parábola do *caminhante e do caminho*, pois é como se a montanha se deformasse à medida que o via-jante faz força para caminhar, numa adaptação do terreno ao esforço do alpinista. Por sua vez, este facto obriga o caminhante a reformular constantemente a melhor forma de subir a montanha, pois esta após cada passo

---

<sup>3</sup>- Kauffman, S., *Origins of order: Self-organization and Selection in Evolution*

---

**Trindade**

nunca mais é mesma. Nem para ele nem para os que lhe vêm atrás.

Nesta analogia, a sociedade é esta espécie de paisagem de bor-racha que se deforma e adapta a todos os movimentos que lá se fazem, e os cidadãos são os viajantes que a deformam e que a ela se têm que adaptar.<sup>4</sup>

Simultaneamente, como o movimento de um só viajante alte-ra a paisagem, isso obriga todos os viajantes a evoluir em conjunto, (**co**-evolução) adaptando-se ao que aconteceu. Daqui, sai directamente a responsabilidade social de uns perante os outros.

Este dinamismo **co**-transformante é exponencial, pois quanto mais os cidadãos são actores activos, mais o dinamismo cresce, mais as suas movimentações são rápidas e imprevisíveis, e mais a paisagem é afectada, afectando todos, mais intensa e bruscamente, e assim sucessivamente.<sup>5</sup>

Deste modo, não se pode falar em entidades mais aptas, pois o que existe é uma mútua adaptação-desadaptação, e em seu lugar considerar-se-ão, apenas, sistemas que sobrevivem ou não. A capacidade de sobrevivência destes está directamente relacionada com a sua capacidade de inovação adaptativa ao processo que os envolve.

Por sua vez, esta capacidade adaptativa depende do dinamismo criativo da **co**-evolução que os agentes que compõem a sociedade estabelecem entre si. Numa palavra, depende da qualidade da colaboração que instalam, e do

---

<sup>4</sup> - O modelo poderia ser *...o que se faz, é devolvido..* ou *...colhe-se o que se semeou..* Se se semeia *racismo*, sem disso ter consciência, às vezes, é também inconscientemente que depois se colhe *racismo*.

<sup>5</sup>- *vide*, a evolução da URSS.

valor da auto-organização, que, conscientemente ou não, vão construindo.

Se a entropia e a degradação permanente das organizações são factos do universo, também o nascimento e manutenção de organismos são factos reais do mesmo universo. Estas duas forças contrapõem-se.

E a primeira revolta contra a sopa cósmica, revolta essa que combateu a degradação instalada e deu origem à vida, deixou uma mensagem muito clara:

### **Co-labora ou morre !**

A nova democracia tem que preparar os sistemas sociais para viverem a ***aventura da diferença***.

A colaboração e a participação são a sinergia das sociedades humanas. Nunca se evolui, apenas se pode ***co-evoluir***, ou se-ja, evoluir conjuntamente. Assim, a sociedade vive permanentemente entre,

a ***coacção***, que quer dizer ***obrigar a algo***,  
e a ***co-acção***, que significa ***agir em conjunto***.

Como poderá a democracia responder a isto ?

## ***...e por fim a democracia da cumplicidade***

***A base da democracia é:  
... cada indivíduo vale o mesmo que  
qualquer outro!***

A base do sistema de valores da democracia é a afirmação do ***individualismo universalista: cada indivíduo vale o mesmo que qualquer outro.***

Como consequência, a sociedade democrática coloca todos os indivíduos no mesmo plano de igualdade, o que implica para cada um deles,

***um agir autónomo,  
em conjunto com todos os  
outros,  
em direcção a um futuro  
comum.***

Aparecem assim três conceitos intimamente ligados:

- ***agir autónomo***, pois como todos são iguais, ninguém pode obrigar ninguém;
- ***agir em conjunto***, pois como todos valem o mesmo, ninguém pode usufruir dos bens sociais sem que para isso se tenha esforçado;
- ***agir para o mesmo futuro***, pois como todos são iguais e valem o mesmo, o que acontecer a um tem que acontecer a todos.

Com tudo isto, surge a base da vida democrática: ***participar na vida política***. Mas participar, seja em que actividade for,<sup>1</sup>só pode acontecer quando ***há um sentido*** para as

---

<sup>1</sup>- Quer na política, na família, nos amigos ou no trabalho.

acções a realizar. Na verdade, participar é colaborar e colaborar é **co-laborar**. Ou seja, trabalhar em conjunto.

Mas trabalhar em conjunto, significa que cada um vai, mediante acções pessoais, alterar a situação, de modo a transfor-má-la numa situação nova.

Como se torna evidente, se todos os intervenientes na acção não têm a mesma imagem dessa situação nova a alcançar, os seus actos serão dispersos, opostos e talvez contraditórios en-tre si.<sup>2</sup> Para pessoas livres agirem em comum, é necessário que todas sejam orientadas pelo mesmo objectivo; objectivo esse que terá de ser claro, concreto e bem definido.<sup>3</sup>

Participar obriga a existirem três condições:

- 1 - conhecer e a aceitar o resultado a realizar em conjunto,
- 2 - ter autonomia e capacidade de acção pessoal

---

<sup>2</sup>- Uma forma de evitar esta situação é a gestão democrática se aproximar de gestão ditatorial, com formas mais ou menos "doces". Com objectivos vagos e indefinidos, a única maneira de um conjunto de pessoas não ter acções sem sentido, é obedecerem cegamente a uma única voz. A essas pessoas, depois de treinadas a viver num mundo vazio de sentido, não se pode exigir uma participação inteligente.

<sup>3</sup>- Como é evidente, objectivos vagos, enevoados e generalistas nunca poderão ser o *cimento* de um grupo de pessoas livres e autónomas. Nesta perspectiva, as ideias mobilizadoras, tais como, *O melhor para Portugal, reduzir o desemprego, querer mais para o País*, são apenas frases tipo La Palisse, nada significando no plano da gestão democrática. Como exemplo, e em sentido contrário, John F. Kennedy em 1960, quando Presidente dos USA, definiu como objectivo, que antes de terminar a década os USA colocariam um homem na Lua e trazê-lo-iam de volta à Terra, em segurança. Este objectivo nada tem de vago e permite uma avaliação clara: *foi ou não feito?*

---

**Trindade**

3 - poder unir e integrar o seu esforço pessoal no conjunto do esforço colectivo, adaptando-se a ele.

Participar é, assim, um processo dinâmico de **co-acção** versus **coacção**, isto é, de acções conjuntas que mutuamente se con-dicionam. A sua base de funcionamento são:

- 1 - **redes de relações pessoais,**
- 2 - **teias de comunicação**
- 3 - **e permanente auto-  
desenvolvimento,  
em processos de auto-  
ordenação.**

São estas as bases da nova democracia.

Resumindo, e utilizando as analogias atrás citadas, são *grãos de areia cada vez mais oleados* (mais autónomos e livres) que redefinem constantemente a *duna*, por processos de *auto-orde-nação*, onde os líderes não são *maestros de grandes e obedien-tes orquestras* mas sim *dinamizadores de grupos de Jazz*.

A vida de um sistema social democrático é criada a partir do equilíbrio entre a autonomia de acção de cada cidadão (*liber-dade*) e o compromisso que ele tem que manter com o resto do tecido social (*controlo*). O modo como é obtida esta integra-ção é que varia.

Uma alternativa de solução é a redução da liberdade do cidadão (ditadura), de forma expressa (física) ou impressa (psi-cológica), permitindo manter a coesão social sem problemas de maior (enquanto essa redução de liberdade for viável).

Uma outra alternativa é fazer o oposto, isto é, provocar o aumento da liberdade e autonomia de cada cidadão (democracia), mas, na cumplicidade de cada um se sentir parte integrante do *tecido social*. A coesão é obtida na consciência do valor da sua participação.<sup>4</sup>

Numa sociedade, para os diversos indivíduos colocarem em comum as suas energias (**política**), orientando-as em direcção a um destino aceite (**futuro**) e usarem a recordação do seu passado (**História**) como referencial de actuação, é necessária a existência de regras de jogo que não só o permitam como o pressionem e fomentem.

A estas regras de jogo, construídas ao longo dos tempos, tem-se chamado Democracia.

Construídas ao longo do tempo, significa que têm dependido das condições concretas de funcionamento das sociedades em que têm existido.

Surge assim uma relação importante entre **regras de funciona-mento e condições de funcionamento** da democracia. Se esta relação se desequilibra (*regras velhas em situação nova* ou *re-gras novas, mas desajustadas da nova situação*) o jogo participa-tivo que pretendem provocar transforma-se em apatia social; ou seja, fomentam a **não-participação**.

A principal característica que sobressai das sociedades dos finais do século XX parece ser a passagem da homogeneidade à heterogeneidade.

---

<sup>4</sup>. O aumento cada vez maior das competências diferenciadas, impede que a orientação seja exercida do exterior dessa competência. A nova liderança deixa o controlo das actividades e centra-se na clareza de objectivos e no fornecimento de recursos (*dealing decision*).

---

**Trindade**

Dantes, o trabalho centrava-se em dar esforço e energia, nu-ma tentativa constante do *músculo* para dominar a natureza. É a época da simplicidade produtiva; da rentabilidade por poupança de recursos (tempo, materiais e energia); da conquista do poder pela acumulação e pelo segredo; da segurança pelos enquadramentos igualitários.

O valor das sociedades e das empresas media-se pelos seus bens materiais. A regra era *a economia de escala*, pois a diferença custava muito dinheiro, a diversidade era perigosa e a homogeneidade sinónimo de operacionalidade.

Tudo se organizava nesta direcção, desde as decisões que se centralizam até aos recursos que se concentram.

Dantes, e ainda hoje, o funcionamento baseia-se na burocracia e na padronização, a vida profissional é homogeneizada pelos contratos colectivos,<sup>5</sup> os tempos livres são dominados pelos espectáculos de massas em grandes auditórios, a vida familiar centra-se nos *dormitórios citadinos* e a vida quotidiana standartiza-se nos horários fixos, descanso semanal, férias anuais e reforma. Numa palavra, o cidadão *escolhe (talvez) o lugar no comboio,*<sup>6</sup> *mas nunca a forma de viajar, nem o destino.*

Neste contexto, a democracia adaptou-se.

---

<sup>5</sup>- Na prática é um contrato de emprego massificado, que só tem sentido quando o trabalho não é diversificado.

<sup>6</sup>- E mesmo isto, só às vezes, em casos especiais.

Porém, esta situação alterou-se. Trabalhar passou a ser, principalmente, movimentar e criar mais informação, num esforço constante da *inteligência*<sup>7</sup> a intervir no real.

Agora, criar diversidade tem um custo tão baixo, que a inovação, em fazer mais e melhor, domina o processo produtivo. A regra é ser diferente, com menos recursos e mais informação.

O poder mede-se pelo dinamismo de aplicar e difundir conhecimentos (anti-secretismo), e o domínio surge pela capacidade de criar diversidade (anti-enquadramento). As economias de escala perdem significado e a operacionalidade aparece ligada à flexibilidade e ao potencial de mudança.

A sociedade passa a ter que se organizar em torno de minorias que deixam de ser exceção e passam a ser a regra.<sup>8</sup>

A descentralização e a desconcentração surgem como uma finalidade a alcançar, e ***ser diferente*** é a regra de ouro nos espectáculos, nos jornais e nas revistas. Os mercados são cada vez mais reduzidos e especializados<sup>9</sup> e a vida quotidiana re-parte-se por uma miríade de modelos e de formas, não só no trabalho, como também no tempo livre e na família.

### ***A heterogeneidade é a regra.***

---

<sup>7</sup>- E não já do “músculo” (*colarinhos azuis*) agora substituídos pelos *colarinhos de ferro*, ou seja, os robots, controlados pelos *colarinhos dourados*, ou os *Einsteins do quotidiano*, os técnicos de formação intensiva.

<sup>8</sup>- Como exemplo, a multiplicidade de cursos universitários diferentes que surgiram ultimamente, em comparação com o leque de escolha reduzida que existia há 50 anos.

<sup>9</sup>- Já se fala, não de *segmentos de mercado*, mas, de *partículas de mercado*.

---

**Trindade**

Uma democracia com este contexto tem que se adaptar, sob o risco de perder o seu significado.

Se isto suceder, se ela perder o significado, com ele morre a participação e, com ela, morre a sociedade, entendida como um corpo social uno e integrado. Em seu lugar fica apenas um conjunto de pessoas, aglomeradas num espaço e numa situação, jogando o jogo do ...*Salve-se quem puder* ou, pior ainda, o jogo do ... *À custa do outro*.

Já hoje, a existência de alguns destes jogos se torna visível no desinteresse social, na apatia política, na intensificação das incriminações, nos conflitos e lutas por causas sem sentido, na aceitação passiva da corrupção e na ruptura do tecido so-cial, tudo isto num clima geral de ...*nada disso me diz respeito*.

É necessário transformar as regras democráticas.

**O primeiro aspecto é: a democracia ser uma democracia da heterogeneidade**

ou seja, não só perder o medo à diferença e às minorias, como, ainda, fomentá-las.

O poder partidário deverá medir-se pela sua capacidade de acolher e integrar o maior número possível de posições diferentes, sem rupturas nem dissensões internas. A sua fraqueza será a igualdade de pensamento, a voz única, o *big brother*.

A sua força estará agora na sua flexibilidade e capacidade de manobra, e esta depende directamente do grau de autonomia, responsabilidade e diversificação dos seus adeptos. É este potencial que permite a gestão criativa dos problemas.

Esta alternativa contém também, e em elevado grau, o risco de desagregação. Para o evitar os novos partidos terão que construir de uma intensa **cumplicidade** no seu interior e com a sociedade em que se inserem.

**É este o segundo aspecto: construir teias de cumplicidade.**

Isto vai obrigar a recriar a noção de *oposição política*,<sup>10</sup> pois ela não sobrevive com a realidade (já actual) de maximizar a informação circulante (o secretismo é cada vez mais difícil) e aumentar o conhecimento (*know how*) do e no contexto.

Com o aumento da complexidade das sociedades dos finais do século XX a dificuldade das decisões aumentou bastante, não só na sua quantidade e qualidade, como também na sua permanente necessidade de controlo dos desvios existentes (*feedback*), dos desvios previsíveis (*feedforward*) e da re-definição de objectivos (*feedtarget*).

Funcionar agora com processos centralizados, geridos de forma *cega e surda*, e com a lentidão burocrática tradicional, é querer o impossível.

É necessário que o funcionamento social seja partilhado mediante formas correctas de participação, longe da **paralisia democrática**, que oscila entre os *críticos de poltrona*, que procuram a notoriedade, e os *míopes assustados* que se escondem no *ontem*. Os primeiros precisam de ter a sua responsabilidade agudizada e os segundos necessitam de dominar informação actualizada.

---

<sup>10</sup>-Que, de certo modo, pode ser definida como uma *miniburocracia de ataque*, através do controlo de informação e do uso político de *fugas informativas* no jogo da *mútua incriminação*.

---

**Trindade**

Entre ambos, como peixes na água, movem-se os *destruidores de ideias*, os que temem perder privilégios adquiridos, preferindo a destruição lenta e entorpecida.

E assim surge **o terceiro aspecto: as decisões partilhadas.**

Decidir é, na sua essência, resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade. Mas os **problema** ou as **oportunidades** nunca são algo claro, definido e bem estruturado que aparecem ordenada e logicamente. Pelo contrário, são entidades desordenadas, turbulentas, imprecisas e confusas, que surgem subitamente e arrastam consigo o que se encontra à sua volta, às vezes criando atoleiros onde tudo se afunda. Estas características intensificam-se quando a situação é complexa e sujeita a uma intensa aceleração de mudança.

Querer enfrentar estas entidades *irrequietas* com uma estrutura bem arrumada, verticalizada, burocratizada e suportada por homogeneidade de pensamento e dirigida por orientações fixas, é o mesmo que *querer transportar água num cesto*.

Uma **democracia**, como estrutura política, resume-se a ser um **instrumento social para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades**. Para o fazer com sucesso em condições novas, as suas características têm que ser diferentes das do passado.

A primeira condição é possuir um forte e flexível mecanismo de **transposição de fronteiras**.

Quer isto dizer que, caracterizando-se as novas democracias por serem um grande aglomerado de *minorias socio-culturais*, tal vai originar múltiplas *fronteiras internas*.

----

Para evitar sobre elas o *esclerosamento racista*, é necessário criar mecanismos de aceitação dessas diferenças e que possibilitem um trabalho conjunto de todas elas, aproveitando as suas semelhanças e potenciando as suas divergências, num esforço de inovação e criatividade.

***A democracia deixa de perseguir o consensos e passa a lutar por integrar dissensos.***

Por outro lado, considerando que não existem grupos, mas apenas grupos ***para... algo***,<sup>11</sup> é sempre este objectivo final que dá significado e orientação à existência do próprio grupo.<sup>12</sup>

Assim, a primeira condição para uma correcta *transposição de fronteiras* é os ***objectivos e os seus mútuos benefícios estarem bem definidos e clarificados.***

A segunda condição é a ***existência de informação total e disponível***, possibilitando a cada um re-formulá-la, construindo assim mais informação que, por sua vez, tornam também disponível.

Em resumo, estas duas condições para o problema decisional:

— ***metas compartilhadas***

---

<sup>11</sup>-Se perguntarem a alguém se quer fazer parte de um grupo, essa pessoa perguntará certamente *...para fazer o quê ? ...*, porque se for para algo que lhe agrade, aceitará, mas se lhe desagradar, recusará.

São os objectivos que dão sentido e génese aos grupos: grupo para jogar (ver) futebol, para jantar, para passear, para conversar, etc.

<sup>12</sup>-Alguns alvos partidários são de tal modo vagos e indeterminados que não possibilitam a gestão dos dissensos, apenas criam condições para a entrega da confiança pessoal a um *ditador doce*, espécie de *pai protector* de uma democracia infantil.

— *informações comuns,*

potenciadas pelas dissemelhanças existentes, são o factor fundamental para criar inovação e aproveitar oportunidades.

A base é ***pensar diferente***, e desse modo encontrar o caminho a seguir. Mas se cada um pensa diferente, terá que possuir au-tonomia pessoal na sua acção. Deste modo, a co-ordenação tem que dar lugar à ***auto-ordenação***, técnica que possibilita que todos se *encaixem* no esforço colectivo e em direcção à meta definida e aceite, de modo independente e com a forma que julgam mais correcta.

Para co-ordenar é necessário que o co-ordenador tenha uma visão e um conhecimento geral de todos os factores em jogo. Todavia, quando o trabalho é feito por diferentes especialis-tas, é difícil existir alguém que domine de tal modo todas as especialidades em causa, que possa desempenhar o papel de co-ordenador. Como exemplo,

*Imagine-se um trabalho de salvamento que obrigue à co-labo-ração de um engenheiro, um médico, um aviador e um psicólogo.*

*As competências são tão diferentes e as actividades tão distintas que não existe hipótese de alguém poder definir (co-ordenar) as acções que cada um irá desempenhar e o modo como se articu-lam e integram.*

*A alternativa é existir alguém com a função de difundir **informa-ção actualizada**, transmitindo a todos o que recebe de cada um e do exterior.*<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>-Uma técnica hoje importante e imprescindível é a criação e a permanente actualização de "Centros de Informação de Controlo-CIC" respeitantes ao

----

*Com base nos dados recebidos, cada técnico actualizará constan-temente o seu conhecimento da situação e, com base nesse retra-to e em função dos problemas surgidos na sua esfera específica de actuação, ele, responsável e autonomamente, decidirá o que fazer para se integrar no esforço conjunto e contribuir rentavelmente para o resultado comum.*

***E assim, sem ninguém a dar directivas aos restantes, é cons-truída em conjunto a melhor solução.***

*Vamos supor que, devido ao mau tempo, o aviador não se pode aproximar do desastre, sendo isso comunicado ao psicólogo. Es-te, em função desse imprevisto, altera o tipo de apoio que está dando aos sobreviventes, informando o resto da equipa das efei-tos negativos que não pode controlar.*

*Com esta situação, o engenheiro muda a actividade de recolha para uma forma mais rápida, mas bastante menos segura. O mé-dico sabendo isto tomará providências na sua área ... e assim su-cessivamente, numa forma flexível, adaptada e operacional.*

---

conjunto e onde os dados se encontram disponíveis para cada uma das suas partes constituintes, ao estilo supermercado (... ***a quem possa interessar***).

É de recordar que é vulgar nas organizações (empresas e/ou Administração Pública) uma informação, mesmo o mais banal possível, não poder ser fornecida sem autorização do responsável, que, por sua vez, pede autorização ao seu chefe. Este processo só tem fim quando surge alguém que se arrisca a dizer **sim** sem perguntar ao seu chefe.

---

**Trindade**

*A chefia tradicional deixa de ter sentido numa situação onde actuam técnicos com competências muito diferenciadas.*<sup>14</sup>

Em resumo, a técnica baseia-se em existir um alvo bem claro e em cada membro da equipa possuir autonomia e responsabilidade para decidir autonomamente, tudo unido pela informação a circular livremente.

O núcleo deste modelo é, portanto, uma **informação partilhada** e uma **compreensão debatida**.

Em resumo, mais duas condições:

- **participantes autónomos e independentes**
- **um sistema voluntário de inter-ligação.**<sup>15</sup>

Quer isto dizer que, se todos são importantes não só na aplicação de diferentes pontos de vista, como também na proposta de alternativas e no debate crítico das acções a desenvolver, é porque todos têm que ser **líderes** no processo, sendo, ao mesmo tempo, **followers** nas inter-acções.

Em sistemas complexos, só é um bom *líder* aquele que é também um bom *follower*. Assim, uma cultura que contém, por natureza, uma boa dose de contestação crítica está mais pre-parada para este modelo, do que uma cultura muito cumpridora das orientações que recebe, ou seja,

---

<sup>14</sup>-Imagine-se a gestão empresarial, onde factores de mercado, produtivos, matérias primas, financeiros, sociais, etc, têm que ser pensados e integrados. Quem manda ?

O que normalmente acontece é que o problema é solucionado da forma tradicional, ou seja, quem manda não manda nada (só finge), mas fica com a responsabilidade, e os problemas não se resolvem.

<sup>15</sup>- O exemplo da INTERNET, como modelo possível.

***exactamente o con-trário do que acontecia no modelo anterior.***<sup>16</sup>

A grande diferença é que o foco da liderança passa agora para a dinamização de decisões autónomas dos colaborado-res, a partir das orientações recebidas. Por outras palavras, neste modelo é mais importante a existência de bons *followers* do que de bons *líderes*.<sup>17</sup>

Esta simultaneidade dos dois papeis, *líderes* e *followers*,<sup>18</sup> obriga a um reforço da confiança e do controlo mútuo, numa teia de autonomias e de independências (interdependências, trans-dependências) em metas e tarefas bem articuladas.

E, assim, a última condição:

— ***uma multiplicidade de líderes.***

Este aspecto vai criar diversidade e fluidez de liderança, numa hierarquia múltipla, onde as orientações surgem, desenvolvem-se e morrem, em função da complexidade dos problemas e das necessidades das soluções. As oportunidades não são perdidas, a articulação mantém-se e a rapidez de resposta é obtida.

---

<sup>16</sup>- Se for este o caso da cultura portuguesa (com *followers* bem críticos) *versus* a cultura europeia (com líderes bem definidos) será que este novo modelo se adapta bem à cultura portuguesa, ao contrário do modelo antigo?

Na História Portuguesa, o período de D.João II foi talvez um período que funcionou de forma semelhante ao primeiro modelo.

<sup>17</sup>-Porque se forem maus, não são seguidos, ...*obedece-se, mas não se cumpre...*

<sup>18</sup>-Líder é o que *encabeça* um compromisso, estruturando orientações, necessidades e recursos, e que é capaz de ser um bom *seguidor* nas situações de inter-acção. É, não só um *pivot*, como também é o que utiliza bem as propostas de outro *pivot*.

(lead = trela) -- Líder não é o que controla (manda) os outros, mas sim aquele que é seguido (obedecido), pois ...*se não me seguem, não sou líder.*

-----  
**Trindade**

Esta ***multiplicidade de líderes*** é uma condição essencial quando muitas competências diferentes agem em conjunto para a construção da solução de um problema complexo.

A nova democracia para viver nesta área, imposta pelas condições sócio-técnicas das sociedades actuais, tem que ter um funcionamento semelhante.

E o futuro ?

----

## ***Aqui, no futuro ...***

***A criança é o maior aventureiro de todos os tempos: cheia de alegria avança para o desconhecido. A isso chama-se aprender e crescer.***

Viver em Democracia é a aventura de ir para o futuro em vez de para ele ser levado.

Em sistemas sociais apatizados, gerir grupos sociais é como guiar um carro na estrada. Segue-se em frente e se aparece um obstáculo, trava-se e corrige-se. É um sistema seguro, de obediência total e imediata.

Em sistemas sociais dinamizados, gerir grupos sociais é como conduzir um barco num rio com fortes correntes, ventos e rochedos. Segue-se em frente e se um obstáculo não previsto surge pela proa, bate-se e o barco afunda-se. É um sistema sem *travões* instantâneos, com uma dose elevada de auto-de-terminação.

As ditaduras governam bem nas *estradas*, as democracias, se funcionarem, sobrevivem bem nos *rios*.

***Navegar nos mares nunca dantes navegados do futuro*** exige uma democracia eficiente baseada na criatividade e inovação, coesa pela cumplicidade da aventura e confiante na responsabilidade do risco partilhado.

*Indo para o futuro ...*

-----  
Trindade

*...com a estabilidade gerida pela  
instabili-dade, incerteza e desequilíbrio  
...*

**Futuro: caso 1**

***O cliente da Administração Pública ...***

***... Repartição de Finanças ...***

Cliente, por definição, é aquele que numa transacção comercial tem, *na decisão, a última palavra*. Na compra de electricidade, por exemplo, somos **clientes** da TUDOR, mas **utentes** da EDP.

Um cidadão poderia ser **cliente** da Repartição de Finanças se este organismo, quando funcionasse mal, tivesse consequências imediatas a favor do seu *cliente*.

Imagine-se que um cidadão quando fosse pagar os impostos marcaria num relógio de ponto a sua chegada e, depois, a hora a que era atendido. Se a diferença fosse superior a 60 minutos, por cada hora a mais teria 5 % de desconto no imposto a pagar.

Assim, as filas para pagar impostos seriam muito mais agradáveis, e haveria um diagnóstico *instantâneo* da eficiência das repartições: as que tivessem filas maiores (mais *clientes*, pois dariam mais des-contos), seriam as que funcionariam pior (mais tempo de espera).

***... Hospital...***

Para o doente, não é importante os funcionários de um Hospital terem ou não relógio de ponto. O importante é ser atendido rapidamente; portanto, ele é que precisa de relógio de ponto.

Ao chegar ao Hospital, cada doente poderia marcar, num cartão de ponto, a hora da chegada e a hora a que era atendido na consulta. Depois, se a diferença excedesse um determinado limite, seria indemnizado.

-----  
Trindade

Os relógios de ponto para os funcionários poderiam desaparecer.

**Futuro: caso 2**

**O cliente da Televisão**

As televisões não têm como clientes os telespectadores, nem o seu produto são os programas televisivos. Por outras palavras, não ven-dem programas a telespectadores.

O seu produto são os **espectadores atentos**,<sup>1</sup> que vendem às **agên-cias de publicidade**, suas clientes. Os programas atractivos são ape-nas o meio de produção de audiências vastas e atentas, das quais o telespectador é a matéria-prima base.

O nível de qualidade do produto televisivo é dado pelos índices de audiência (i.é., nº de **espectadores atentos**). Quando estes são eleva-dos, o cliente televisivo (agências de publicidade) fica satisfeito, compra mais espaço e paga mais, pois o produto é bom (mais pes-soas vêem o anúncio).

Melhorar a qualidade da televisão só é possível afectando o seu mercado. Obrigando as agências de publicidade a reagir.

Supondo que é criado um júri que, através de critérios de qualidade a definir, seleccionaria ao fim de cada mês o melhor programa televisivo, todos os *spots* publicitários difundidos antes, durante e imediatamente a seguir a esse programa teriam um prémio. Por exemplo, o Estado devolveria como receita ao anunciante (e não às agências de publicidade) o valor do IVA desses *spots*.

Como consequência, o anunciante procuraria inserir a sua publicidade junto do programa que viria a ser seleccionado. As televisões teriam que se adaptar a estas novas condições, passando a preocupar-se com a qualidade.

---

<sup>1</sup> - O preço das inserções varia com a hora do dia, ou seja, com o período em que existem *mais espectadores atentos* e esse é o produto que a televisão vende. Os programas são apenas o meio para *caçar* espectadores.

**Futuro: caso 3****O cliente da escola**

Um professor é pago **para ser** tecnicamente competente, sabendo o que ensina, e **para ser** pedagogicamente eficaz, fomentando nos alunos o prazer de aprender.

Nesta perspectiva, as faltas marcadas aos alunos são uma protecção à incompetência pedagógica do professor, pois mesmo des-motivados os alunos são obrigados a assistir às aulas.

Como alternativa, em cada aula registar-se-iam as presenças dos alunos e, se estas apenas alcançassem uma reduzida percentagem, a consequência seria dispensar o professor e não castigar os alunos.

As faltas aos alunos seriam uma maneira de controlar o professor e não o contrário pois, como o ser humano está *programado* para aprender, não se pode deixar destruir essa apetência com incompetências protegidas por regras.

Do mesmo modo, quando numa determinada escola/classe o insucesso escolar tem um índice muito elevado, não são os alunos que são fracos e o professor exigente, mas sim, o **processo de ensino** que está desadaptado do **processo de aprendizagem**. Por outras pala-vras, significa incompetência técnica.<sup>2</sup>

O que deve fazer-se é *chumbar* os professores e dar outra hipótese aos alunos.

---

<sup>2</sup> - É exactamente como se um médico dissesse: ...*A receita estava correcta, o doente é que estava errado. Por isso morreu.*

**Futuro: caso 4**

***O cliente do deputado***

O deputado quando é eleito pelos cidadãos, fica com a função de fornecer serviços de apoio aos seus eleitores (seus clientes). Assim, do mesmo modo que um cliente não paga os serviços ou substitui o fornecedor quando este trabalha mal, também o cidadão assim o deverá fazer em relação ao seu deputado.

Para apoiar alguém, é preciso contactar com ele; portanto, o deputado deve criar interdependências com os seus *clientes* e não prestar contas a terceiros (os partidos), abandonando os eleitores.

Se todos os meses cada deputado tivesse que reunir com os cidadãos do Distrito que o elegeu, visitando 5% das respectivas Juntas de Freguesia, não podendo repetir locais até todos serem visitados, o resultado seria que de 20 em 20 meses todo o distrito teria sido visitado.

Por cada mês de visitas seria elaborado um relatório (*onde, quando, número de participantes e problemas levantados*), a ser entregue na Assembleia da República. Por cada mês de visitas não realizadas, seria, *irreversivelmente*, feito um desconto de 5% no vencimento do deputado. Com 20 meses de não-cumprimento de visitas, ele já não receberia qualquer vencimento.

Como vantagem adicional, o somatório dos problemas locais apresentados todos os meses pelos deputados daria um bom diagnóstico do país, e o número de problemas que se repetissem (porque não tinham sido resolvidos) daria um índice da incompetência do apoio prestado.

Estes valores publicados na comunicação social (*problemas listados versus problemas resolvidos/não resolvidos por deputado/região*) daria uma boa avaliação da gestão democrática e do estado do País.

**Futuro: caso 5****O cliente do patrão**

Nas empresas de *inteligência*, onde os postos de trabalho são de formação intensiva e dependem totalmente do *know how* de quem os ocupa,<sup>3</sup>o empregado é o único proprietário do processo de produção do seu trabalho. Se ele se despedir, *leva consigo esse bocado da produção da empresa*,<sup>4</sup>ficando ela incapaz de funcionar.

Tradicionalmente, um posto de trabalho continha 90% de meios de produção da empresa e 10% era esforço do empregado. Com o aumento da formação necessária para desempenhar um trabalho, este equilíbrio foi-se alterando. O empregado começou a contar cada vez mais no conjunto produtivo. Na hipótese anterior (empresas de inteligência) a proporção deste equilíbrio é praticamente 99% a favor do empregado.

Neste último caso, o jogo de forças altera-se. Para o empregado, o **patrão** passa a um mero **fornecedor mensal de dinheiro**, sendo ele **seu cliente**, que paga com o produto da sua inteligência. Quando não estiver contente, muda de fornecedor (i.é., muda de emprego), deixando de lhe pagar com o seu *know how*. Agora, a segurança e o poder de um trabalhador não é estar empregado, é ser empregável. Quanto mais empregável, mais ele é cliente do patrão: *a última palavra é sua*.

<sup>3</sup> - Por exemplo, o criativo que sustenta o valor de mercado dos produtos de uma Agência de Publicidade; o consultor que garante a eficácia dos projectos de mudança de uma firma de consultoria; o advogado que é o cérebro actuante por detrás dos processos ganhos em tribunal por um gabinete de advogados; o médico cirurgião que é eixo de todas as operações difíceis de um hospital; o vendedor que tem o mercado na mão; o economista que é o mago dos ganhos financeiros dos clientes de uma firma de aplicações financeiras, etc

<sup>4</sup> - Por ex, diferente da cadeia de montagem, onde os meios de produção pertencem ao posto de trabalho.

Será por esta razão que, nos USA, algumas firmas de advocacia quando os empregados são já demasiado importantes no funcionamento da empresa os tornam *partner* (sócios)? Não será isto uma maneira de lhes tirar o poder de serem *clientes do patrão* e este deixar de ser *fornecedor mensal de dinheiro*? Por outras palavras, o empregado ao passar a sócio, perde poder negocial: mudar de em-prego está-lhe vedado.<sup>5</sup>

A promoção a *partner* é uma promoção a *prisioneiro* da empresa, pois já não é empregado e deixou de ser empregável (noutras).

### **Futuro: caso 6**

#### **O cliente interno da empresa**

Os dois tipos de formação: *menu* e *intervenção*<sup>6</sup>, são sempre uma forma de, detectando as necessidades (faltas) formativas existentes, preparar um indivíduo para resolver esses disfuncionamentos. **Há um desequilíbrio, e ele é resolvido adaptando o indivíduo ao posto de trabalho**, ou seja, formando-o, isto é, dando-lhe a *forma* necessária. Numa palavra: **o indivíduo corre atrás da organização.**

A formação desenvolvimento é ao contrário. A organização está em equilíbrio *indivíduo-posto de trabalho*, e é dada formação ao indivíduo, **desadaptando-o da função** (tornando-o mais evoluído do que ela), e depois é **a organização que corre atrás dele.** O

<sup>5</sup> - O mesmo acontece com empresas internacionais de consultoria

<sup>6</sup> - **Formação menu** é aquela onde há um catálogo dos conteúdos formativos disponíveis e se escolhe o mais necessário. Exemplo, Licenciatura em Medicina, Engenharia, aprendizagem de Legislação Laboral, Processamento de Texto, Excel, etc. **Formação intervenção** é aquela que, perante um problema diagnosticado, se prepara o conteúdo formativo específico que lhe vai responder. Muitas vezes, este processo resume-se a ir a um *catálogo secreto* e dar um curso já *empacotado*.

---

**Trindade**

posto de tra-balho é que agora se tem que adaptar ao indivíduo, às suas novas capacidades produtivas.

A empresa tem que ser fornecedora de um posto de trabalho mais evoluído, a um cliente (o empregado) com novas exigências

**Futuro: caso 7**

**O cliente da Polícia**

A relação de um indivíduo com a sociedade em que se insere pode ser comparada com a relação que um peixe estabelece com o mar em que se move: quando está fora dele, isolado, o peixe *afoga-se*.

A polícia e os ladrões são *peixes que nadam* na comunidade em que actuam. Mas, não nas mesmas condições.

Normalmente, os ladrões *instituídos (gangs)* estão bem integrados nos mares sociais em que vivem,<sup>7</sup> tendo portanto um bom espaço e uma grande capacidade de manobra.

O mesmo não acontece com a polícia. Na prática, ela é vista como um corpo estranho, isolado em locais próprios (algo estranhos e as-sustadores: as esquadras), com regras e funcionamentos próprios e diferentes, e vistos (e sentidos) como *perseguidores* a evitar<sup>8</sup>, mas que às vezes são precisos, infelizmente (i.é, são um mal necessá-rio).<sup>9</sup> São profissionais que, nas ruas, andam distantes e isolados, mas sempre com o *poder de incomodar*<sup>10</sup>, *se o quiserem*.

---

<sup>7</sup> - *vide*, em Lisboa o caso da droga, a zona do *Casal Ventoso* e as rusgas da polícia.

<sup>8</sup> - É curioso o hábito pedagógico (?) de, para obrigar as crianças a fazerem algo, os assustar com a polícia: ... *se não comes a sopa, chamo a polícia...*

<sup>9</sup> - Também os médicos são uma necessidade que às vezes (infelizmente) é precisa, porém não são vistos como um mal necessário. Porquê a diferença de percepção ? Será por causa da relação diferente que têm com a comunidade?

<sup>10</sup> - Porque não são vistos ...com o dever de ajudar ?

Em conclusão, o ladrão, no seu bairro, é um vizinho, conhecido e integrado nos amigos: *tem um mar que lhe permite nadar*. A polícia é um *perseguidor* e *estrangeiro*, que é melhor não ver (nem ser visto) para não ter problemas: *não tem mar que lhe permita nadar*. Os primeiros não têm barreiras entre si e a comunidade, os segundos têm barreiras e fronteiras que os separam dos grupos com que inter-agem<sup>19</sup>(servem?). As condições são diferentes.

A solução pode estar em dissolver as fronteiras, em acabar com as barreiras *polícia-comunidade*. Se a polícia está dentro da comunidade, então, *a comunidade tem que estar também dentro da polícia*. As regras têm que ser as mesmas, para não haver fronteiras.

Uma alternativa (entre outras) seria, em todas as esquadras, estarem sempre dois cidadãos (pertencentes a dois fogos da zona da esquadra e escolhidos aleatoriamente) de permanência durante 24 horas, como observadores e para contactos dos detidos com o exterior.

Como regra, estes cidadãos poder-se-iam movimentar livremente pela esquadra e, não podendo recusar prestar este serviço, só poderiam ser nomeados outra vez (ou outro membro da sua habitação) três anos depois.

Em complemento, mensalmente e por distrito (concelho?), haveria um encontro dos cidadãos desse mês e seria elaborada uma listagem dos problemas/sugestões apresentados. Essa lista seria entregue não só às instituições respectivas, como também ao *mass média* para divulgação.

---

<sup>19</sup>-Paradoxalmente, quanto mais assustadores para os criminosos, mais os cidadãos se isolam deles, pela mesma razão: são assustadores. Será esta a diferença entre a polícia inglesa e a polícia continental ?

---

**Trindade**

Deste modo, pressionar-se-ia a inserção da sociedade no trabalho da polícia e, portanto, também da polícia na sociedade. O *estranheirismo desaparecia*. Simultaneamente, haveria um diagnóstico permanente (a ser analisado posteriormente) do modo como a comunidade sente (correcta ou incorrectamente) a polícia, dando des-te modo condições para uma melhoria constante da relação *...for-necedor de serviços de segurança (polícia) e os seus clientes (cidadãos)*.