

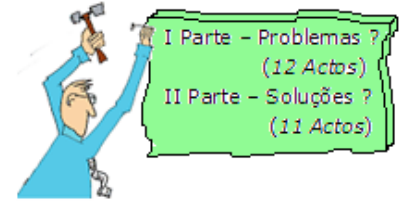


**Nelson Trindade**

Edição SocioSistemas  
[www.sociosistemas.com](http://www.sociosistemas.com)



## ***Lupa sobre a democracia \_ Acto 17*** ***... 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,

- 1. um agir autónomo,***
- 2. em conjunto com todos os outros,***
- 3. 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, só pode acontecer quando ***há um sentido*** para as 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 transformá-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 entre 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>

<sup>1</sup>- Quer na política, na família, nos amigos ou no trabalho.

<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*

Participar obriga a existirem três condições:

- 1 - conhecer e aceitar o resultado a realizar em conjunto,
- 2 - ter autonomia e capacidade de acção pessoal
- 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 condicionam. 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-ordenação*, onde os líderes não são *maestros de grandes e obedientes 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 (*liberdade*) e o compromisso que ele tem que manter com o resto do tecido social (*controlo*). O modo como é obtida esta integração é que varia.

Uma alternativa de solução é a redução da liberdade do cidadão (ditadura), de forma expressa (física) ou impressa (psicológica), 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 funcionamento e condições de funcionamento** da democracia. Se esta relação se desequilibra (*regras velhas em situação nova* ou *regras novas, mas desajustadas da nova situação*) o jogo participativo que pretendem provocar transforma-se em apatia social; ou seja, fomentam a **não-participação**.

---

*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?*

<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*).

A principal característica que sobressai das sociedades dos finais do século XX parece ser a passagem da homogeneidade à heterogeneidade.

Dantes, o trabalho centrava-se em dar esforço e energia, numa 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.

Porém, esta situação alterou-se. Trabalhar passou a ser, principalmente, movimentar e criar mais informação, num esforço constante da *inteligência* 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 excepção 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 reparte-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.***

Uma democracia com este contexto tem que se adaptar, sob o risco de perder o seu significado.

---

<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.

<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 *Einstein's 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*.

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 social, 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 redefinição 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 pro-curam 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.

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

---

<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*.

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 *esclerosante 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 dissensus.**

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 reformulá-la, construindo assim mais informação que, por sua vez, tornam também disponível.

Em resumo, estas duas condições para o problema decisional:

- **metas partilhadas**
- **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 autonomia 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 especialistas, é difícil existir alguém que domine de tal modo todas as especialidades em causa, que possa desempenhar o papel de co-ordenador. Como exemplo,

---

<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.

*Imagine-se um trabalho de salvamento que obrigue à colaboração 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 articulam e integram.*

*A alternativa é existir alguém com a função de difundir **informação actualizada**, transmitindo a todos o que recebe de cada um e do exterior.<sup>13</sup>*

*Com base nos dados recebidos, cada técnico actualizará constantemente o seu conhecimento da situação e, com base nesse retrato 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 construída 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. Este, em função desse imprevisto, altera o tipo de apoio que está dando aos sobreviventes, informando o resto da equipa das efeitos 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 médico sabendo isto tomará providências na sua área ... e assim sucessivamente, numa forma flexível, adaptada e operacional.*

*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.

---

<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 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.

<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.

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 preparada para este modelo, do que uma cultura muito cumpridora das orientações que recebe, ou seja, ***exactamente o contrário 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 colaboradores, 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 papéis, *líderes* e *followers*,<sup>18</sup> obriga a um reforço da confiança e do controlo mútuo, numa teia de autonomias e de independências (inter-dependências, **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.

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?

Sem o conhecer, mas viajando na imaginação e pensando durante a viagem, podemos...

## **Lupa sobre a Democracia\_Acto 18 ... aqui no futuro...**

---

<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.*