

Bem mais que pós-moderno: poder, sociedade civil e democracia na modernidade periférica radicalizada

Much more than post-modern: power, civil society and democracy in radicalized peripheral modernity

Marco Aurélio Nogueira¹

Resumo

O presente texto pretende refletir livremente sobre o processo de radicalização do moderno, privilegiando alguns temas e problemas que derivam da objetivação desse processo em condições "periféricas". Partindo da hipótese de que a modernidade radicalizada periférica convive com uma dinâmica de dificuldades institucionais e de "sofrimento organizacional" que desregula as práticas sociais e bloqueia as ações da sociedade civil, o texto procura examinar as chances do poder democrático numa situação histórico-social que parece estar não apenas estilhaçando, mas também perdendo os centros típicos de referência, de autoridade e de ordenação.

Palavras-chave: modernidade periférica radicalizada, sofrimento organizacional, individualização, poder democrático, sociedade civil.

Abstract

The article reflects freely on the process of radicalization of the modern, focusing on some topics and problems that arise from the objectivation of this process under "peripheral conditions." Starting from the hypothesis that radicalized peripheral modernity lives with a dynamic of institutional difficulties and of an "organizational suffering" that deregulates social practices and blocks the actions of civil society, the text investigates the chances of democratic power in a historical and social situation that seems to be not only breaking apart, but also losing the typical centers of reference, authority and order.

Key words: radicalized peripheral modernity, organizational suffering, individualization, democratic power, civil society.

Trinta anos depois de iniciado o movimento intelectual que, por diferentes caminhos, postulou a pós-modernidade e estabeleceu o "fim" da história e o declínio definitivo dos grandes sistemas de legitimação e de explicação do mundo, o panorama geral da discussão teórica sobre a sociedade atual e sobre as formas do pensamento encontra-se bastante alterado. Hoje, diferentemente do que diziam alguns dos animadores daquele movimento, é em direção ao reconhecimento da dimensão radicalizada do moderno que caminha o pensamento social mais inova-

¹ Doutor em Ciência Política pela USP. Professor livre-docente do Departamento de Política da Universidade Estadual Paulista-UNESP, Campus de Araraquara, SP. Entre seus livros incluem-se *As desventuras do liberalismo: Joaquim Nabuco, a Monarquia e a República* (Paz e Terra, 1984), *As possibilidades da política: Ideias para a reforma democrática do Estado* (Paz e Terra, 1998), *Em defesa da política* (Editora Senac, 2001) e *Um Estado para a sociedade civil: Temas éticos e políticos da gestão democrática* (Editora Cortez, 2004).

dor, a ponto de suas formulações estarem se convertendo em uma espécie de "senso comum" e sendo apropriadas de modo generalizado tanto nos ambientes mais acadêmicos como fora dele, nos diferentes circuitos da indústria cultural.

Nas últimas décadas, passou-se a reconhecer que os componentes típicos do projeto moderno, assim como os processos que lhe são constitutivos – o universalismo abstrato, o individualismo, o racionalismo, a produtividade, a competitividade, com seu cortejo de impactos e implicações no plano da vida, das estruturas sociais, das formas da subjetividade –, não apenas permaneceram ativos como também se aprofundaram e se ampliaram, adquirindo características muitas vezes surpreendentes. O projeto moderno como tal não se esgotou, mas foi reorganizado. Em vez de ter se diluído, incrementou sua natureza reflexiva, passou a medir forças consigo mesmo e mergulhou em um processo de "autodestruição criativa" (Beck) no qual a mudança se impõe meio fora de controle, ora em silêncio, ora estrepitosamente, subvertendo o que estava instituído e questionando a si própria o tempo todo. Não se trata evidentemente da mesma modernidade de sempre, até mesmo porque isso negaria os termos do próprio projeto moderno, que foi concebido e evoluiu em constante diálogo consigo mesmo, como uma permanente busca de autocrítica e superação. Há negações e reformulações profundas, mas o projeto moderno se mantém.

Indicação clara do quanto essa percepção se instituiu nas ciências sociais é o fato de que o conceito de "pós-moderno" caiu em desuso ostensivo e foi abandonado até mesmo por autores que integraram o momento fundacional da proposta pós-moderna. Não se trata de uma mera questão terminológica, mas de algo mais profundo. Lipovetsky, por exemplo, que décadas atrás havia associado a "era do vazio" a uma espécie de esgotamento do moderno e à emergência de uma sociedade "pós-disciplinar", passou progressivamente a reconhecer que "o neologismo pós-moderno tinha o mérito de salientar uma mudança de direção, uma reorganização em profundidade do modo de funcionamento social e cultural das sociedades democráticas avançadas", mas a expressão "era ambígua, desajeitada, para não dizer vaga", pois era evidentemente "uma modernidade de novo gênero a que tomava corpo e não uma simples superação daquela anterior". A conceitualização não podia portanto ser reiterada: "longe de decretar-se o óbito da modernidade, assiste-se a seu remate, concretizando-se no liberalismo globalizado, na mercantilização quase generalizada dos modos de vida, na exploração da razão instrumental até a morte desta, numa individualização galopante" (Lipovetsky, 2004, p. 52-53). Nada mais se opõe à modernidade democrática, liberal e individualista, que avançou exponenciando seus próprios fundamentos e se ampliando de modo radical. Se, antes, "tínhamos uma modernidade limitada, agora é chegado o tempo da modernidade consumada", cortada pelo signo do excesso. O panorama atual estaria determinado pela hipermodernidade (Lipovetsky, 2004).

A literatura sociológica que se dedica ao tema passou também a reconhecer, de modo crescente, que a atual etapa de transformações revolucionárias não se faz acompanhar por revoluções: uma modificação profunda abala quase imperceptivemen-

te (quer dizer, sem sobressaltos e rupturas) os alicerces do que está instituído, do que se pensa e se pratica. O próprio capitalismo conhece dinâmica semelhante: domina por toda parte, está generalizado e turbinado, parece ter se convertido em objeto de desejo dos povos, mas de modo algum se pacificou. Radicalizou-se como tal, passando a enfrentar novas tensões e contradições. A luta contra ele, porém, segue estradas diferentes, muitas das quais dantes desconhecidas, é conduzida por sujeitos de novo tipo (não mais as classes ou os movimentos, mas os indivíduos e as multidões) e segue agendas multifacetadas, nas quais os "velhos" temas – o fim da exploração, a justiça social, a distribuição de renda, o controle da propriedade, a regulação do mercado – têm seu peso relativo redefinido e passam a ter a companhia de outros, bem mais específicos: direitos, identidade, reconhecimento, individualidade, privacidade, prazer, tempo livre, consumo.

Determinados e impulsionados por esse quadro de radicalização, diferentes dilemas e tensões infiltram-se na vida cotidiana, na estrutura social e nas instituições em geral, tumultuando seus fundamentos, comprometendo seu funcionamento e confundindo seus integrantes. Generaliza-se, por assim dizer, uma dinâmica de dificuldades institucionais e de "sofrimento organizacional" (Nogueira, 2003 e 2004).

Nas partes do mundo que estão, em maior ou menor medida, "fora do centro", como a América do Sul e a África, por exemplo, a modernidade radicalizada também é *periférica*. Ao mesmo tempo em que se torna complexa e reflexiva, ganha dimensões perversas, ao entrar em contato com a miséria social ampliada. Passa então a conviver com formas "pré-modernas" de autoridade e a interagir com uma sociabilidade explosiva, pouco cívica e pouco democrática. A radicalização do moderno se objetiva de modo inevitavelmente paradoxal, desigual e contraditório.

O "sofrimento institucional" recebe com isso um ajuste adicional. Vê crescer seu poder desestruturador e paralisante. As práticas sociais, as condutas individuais e a dinâmica dos relacionamentos ficam ainda mais "desreguladas" e "fora de controle", dificultando a plena configuração de um regime democrático substantivo e bloqueando as ações da sociedade civil, que ganham em ativação sem conseguir se completar e sem dar origem a um novo tipo de Estado. Dessa forma, todos os custos (os materiais, os financeiros, os humanos, os políticos) elevam-se significativamente. Abre-se uma fase de "desordem" e fragmentação, mas também de experimentalismo, confrontação e ruído emancipador. O social torna-se um laboratório a céu aberto.

O presente texto pretende refletir livremente sobre esses temas, tratando-os como parte de uma indagação teórica dedicada a dimensionar as chances do poder democrático numa situação histórico-social que parece estar não apenas estilhaçando, mas também perdendo os centros típicos de referência, de autoridade e de ordenação.

Modernidade radicalizada

Repercutindo a tese da modernidade como "projeto incompleto", introduzida por Habermas ainda no início da década

de 1980, parte expressiva da literatura sociológica passou a reconhecer que a modernidade ingressou numa fase ímpar de turbulência, amadurecimento e crise.

Uma encorpada escola sociológica tem se dedicado a investigar o que entende ser um período no qual "as conseqüências da modernidade estão se tornando mais radicalizadas e universalizadas do que antes" (Giddens, 1991, p. 13), no qual se generalizam situações de "modernidade alta ou tardia" em que todos os aspectos da vida – das práticas sociais às instituições, do associativismo às formas do eu – precisam ser construídos reflexivamente. Teríamos passado a viver em uma ordem "pós-tradicional", na qual as certezas da tradição e do hábito são substituídas pela dúvida radical, pela conversão das postulações de verdade à condição de hipóteses e de "apostas", pela multiplicação das fontes de autoridade e pela liberação dos indivíduos (Giddens, 1997).

Uma primeira modernidade (simples, localizada, controlada) cedeu espaço para uma segunda modernidade, que se revê a si própria e se autodestrói o tempo todo para, com isso, seguir adiante e se recriar (Beck, 1997, p. 12). Alterações profundas e moleculares na sociedade industrial desorganizaram suas premissas e abriram as portas para a afirmação de uma modernidade reflexiva, que se reflete em si mesma e se aprofunda, alterando parte essencial de seus fundamentos. Teria ocorrido como que uma "modernização da modernização", com uma modernização adicional colando-se à modernização normal e, dessa forma, elevando sua potência e seu dinamismo. Uma nova sociedade anunciar-se-ia assim nos desdobramentos dessa passagem, produzida não tanto por decisões deliberadas e atos intencionais – não tanto pela "explosão primeva de uma revolução" –, mas pelo próprio dinamismo industrial, errático e inexorável. A modernização reflexiva da sociedade industrial ocorreria "silenciosamente" e, em decorrência disso, não teria sido suficientemente percebida e diagnosticada pelos sociólogos, que continuaram a interpretar os fatos de acordo com antigas e defasadas categorias. O "atraso" do conhecimento agregaria um ponto a mais na falta de controle dos indivíduos, dos grupos e das instituições sobre o mecanismo da mudança social e, por extensão, ampliaria as zonas sociais de incerteza e insegurança. A modernização reflexiva implicaria a emergência da "sociedade de risco" como uma fase "em que os riscos sociais, políticos, econômicos e individuais tendem cada vez mais a escapar das instituições que se dedicam ao controle e à proteção da sociedade industrial" (Beck, 1997, p. 15).

Seguindo caminhos parecidos, Zigmunt Bauman fala em conversão da "modernidade sólida" em "modernidade líquida" com o intuito de captar "a natureza da presente fase, nova de muitas maneiras, na história da modernidade" (Bauman, 2001, p. 9). Em sua concepção, a modernidade sempre se caracterizou pela volatilização das formas arcaicas, pela evaporação de todos os "sólidos", como se expressou o *Manifesto comunista*, movida ou pela afirmação férrea dos interesses econômicos ou pelo domínio progressivo da racionalidade instrumental (Weber). O que estaria acontecendo agora seria uma espécie de redistribuição dos "poderes de derretimento" da modernidade. Depois de afetar as instituições e as práticas legadas pela vida tradicional – e recompô-las de outra maneira –, agora são os frutos dessa recomposição

que fazem água e se dissolvem: "estamos passando de uma era de 'grupos de referência' predeterminados a uma outra de 'comparação universal', em que o destino dos trabalhos de autoconstrução individual está endêmica e incuravelmente subdeterminado, não está dado de antemão, e tende a sofrer numerosas e profundas mudanças antes que esses trabalhos alcancem seu único fim genuíno, o fim da vida do indivíduo" (Bauman, 2001, p. 14). Padrões e configurações sociais deixaram de ser "auto-evidentes". Multiplicaram-se, chocam-se uns com os outros e se contradizem em seus comandos conflitantes, de tal forma que "todos e cada um foram desprovidos de boa parte de seus poderes de coercitivamente compelir e restringir", fato que faz com que a nossa seja "uma versão individualizada e privatizada da modernidade", na qual "o peso da trama dos padrões e a responsabilidade pelo fracasso caem principalmente sobre os ombros dos indivíduos" (Bauman, 2001). Para Bauman, portanto, a sociedade que entra no século XXI não é menos moderna que a que entrou no século XX: "o máximo que se pode dizer é que ela é moderna de um modo diferente". E isso porque os traços distintivos da modernidade continuam ativos e operantes: "a compulsiva e obsessiva, contínua, irrefreável e sempre incompleta modernização, a opressiva, inerradicável e insaciável sede de destruição criativa", que impele a que se lute sempre pela eliminação do que é "velho" e pela afirmação de novos projetos em nome da produtividade e da competitividade (Bauman, 2001, p. 36).

Independentemente do mérito intrínseco dessas formulações, bem como de sua maior ou menor densidade teórica, é inegável que elas expressam uma nova fase do exercício intelectual que busca interpelar a vida e as estruturas sociais. A hipótese da radicalização do moderno poderia ser, assim, vista como um novo ajuste da tese habermasiana do "projeto incompleto". Refletiria um esforço dedicado a interpretar o modo de vida em condições de capitalismo globalizado, informacional e financeirizado, mediante a reformulação parcial do aparato categorial e das perspectivas teóricas da sociologia.

A exigência é de refundação da sociologia. Ela deveria se tornar mais "astuta" e "galhofeira" para se "libertar de seus próprios bloqueios intelectuais" e dos "conceitos-zumbi" que pouco lhe auxiliam a cumprir um papel como conhecimento (Beck, 1997, p. 37). Dada a dissolução da primeira modernidade e a configuração de uma sociedade transnacional que também é uma "sociedade do risco", tornou-se indispensável uma nova sociologia que funcione "como um aglomerado contraditório de dissidentes da sociologia nacional-estatal ordenadora". Em suma, o empenho deveria se concentrar na "busca por pressupostos básicos, imagens sociais e unidades de análises capazes de substituir a axiomática nacional-estatal" (Beck, 1999, p. 56). Não se retira valor da sociologia, muito ao contrário. Ela é "mais necessária que nunca", como observa Bauman. Porém, uma virada epistemológica torna-se indispensável: "Se a sociologia ortodoxa, nascida e desenvolvida sob a égide da modernidade sólida, se preocupava com as condições da obediência e conformidade humanas, a primeira ocupação da sociologia feita sob medida para a modernidade líquida deve ser a promoção da autonomia e da liberdade; tal sociologia deve focar a autoconsciência, a compreensão e a res-

ponsabilidade individuais" (Bauman, 2001, p. 241 e 243).

É idêntica a posição de Touraine, que fala na fixação de um "novo paradigma" para que se possa superar o quadro conceitual legado pelo século XIX, que substituiu o "paradigma político" dos primeiros tempos do capitalismo pelo "paradigma econômico e social" da época industrial. Aquele legado mostra-se hoje confuso e deixa na sombra grande parte da nossa experiência vivida: "não podemos voltar ao paradigma político, sobretudo porque os problemas culturais adquiriram tal importância que o pensamento social deve organizar-se ao redor deles" (Touraine, 2006, p. 9). Se a sociedade se tornou "não social" e nela as "relações de cada qual consigo mesmo são tão importantes como o era outrora a conquista do mundo", estamos inevitavelmente compelidos "a construir uma nova representação da vida social e escapar assim à impressão angustiante da perda total de sentido". Precisamente porque estão desaparecendo as sociedades como sistemas integrados e portadores de um sentido geral, o novo paradigma tem o sujeito e os direitos culturais em seu centro (Touraine, 2006, p. 11-13).

Efeitos políticos e organizacionais

O argumento subjacente a essa exigência de refundação da sociologia é de que o projeto moderno não está posto em xeque pelos novos termos da vida. Seu núcleo constitutivo subsiste, não propriamente incólume, mas forte o suficiente para continuar demarcando a dinâmica sociocultural. Nunca se teve tanto de busca de produtividade, de afã de racionalizar e acumular, de competitividade, de autonomia individual, de expectativa de progresso contínuo e ilimitado, de fé na ciência. Os caminhos são mais acidentados e arriscados, os efeitos da mudança espalham-se de modo confuso e muitas vezes catastrófico, mas não há somente perdas e ruínas. Fiel à sua modernidade, a humanidade avança: ganha em autonomia, mobilidade, democracia, informação e conhecimento, embora perca em termos de organicidade, institucionalidade, justiça e igualdade. Passa a ter simultaneamente doses maiores de autonomia e anomia.

A fenomenologia do mundo atual nos revela uma época que parece estar "fora de controle", incapacitada para se auto-organizar e elaborar de modo estável sua própria autoconsciência. Formas agudas de particularismo, de conformismo e de despolitização reapareceram com intensidade. O fanatismo e o fundamentalismo exibem tanta força quanto o retorno de crenças e práticas desprovidas de maior fundamento racional, como a astrologia, a mediunidade, a auto-ajuda. Movidas por tecnologias velozes, pelo predomínio do econômico, pela mixórdia simbólica da vida cotidiana, as sociedades modernas parecem de fato estar se distanciando das razões iluministas que as fundaram. A violência, a insegurança e o medo integraram-se ao cotidiano. A ciência é exuberantemente produtiva, mas seus frutos não chegam ao conjunto dos habitantes da Terra. O próprio desenvolvimento parece ter perdido sentido. Quando acontece, não consegue fixar limites para si e em nome da necessidade de incrementar a produtividade acaba por dilapidar a natureza e vi-

olentar as pessoas. Muitas vezes, ele nem tem como acontecer e é substituído por políticas de ajuste e de estabilização, empurrando classes, grupos e comunidades inteiras para o abismo da recessão e do desemprego, para as oscilações traumáticas do trabalho informal e da "corrosão do caráter" (Sennett, 1999). No atual padrão de acumulação, a centralidade do trabalho não parece mais ter fôlego para configurar a sociedade, que se vê assim com maiores dificuldades para repor os mecanismos de coesão e de solidariedade. Uma "nova questão social" emerge como subproduto claro do enfraquecimento da função integradora do trabalho, da desconstrução daquilo que foi denominado de "sociedade salarial", com o que o trabalho assalariado deixa de funcionar categoricamente como fator de renda, status, proteção e identidade (Castel, 1995).

Como seria de se esperar, os efeitos da mundialização do capital combinada com revolução tecnológica e informatização afetam de modo particularmente forte os mecanismos e valores da representação, da governabilidade democrática e do Estado. O próprio mundo político precisa ser analisado de outra maneira, na medida mesma em que os Estados-nação são forçados a dividir o cenário com organizações, companhias e movimentos transnacionais, a compartilhar, em suma, a sua soberania. Conseqüentemente, os centros diretivos e organizacionais perdem força. A política muda de forma: deixa de se identificar com o instituído (o Estado, os sistemas) e abre-se para uma sociabilidade explosiva e multifacetada, sendo forçada a rever seu sentido, seus sujeitos e seus marcos institucionais.

Com a expansão das conexões e o avanço das tecnologias de informação e comunicação, uma espécie de "território virtual" surge por sobre os territórios físicos, de certo modo impondo-se a eles e os sufocando. Tudo aquilo que é "nacional" e "fixo" (instituído) se desestabiliza, ainda que não necessariamente em sentido catastrófico. Forma-se uma sociedade mundial que não se faz acompanhar de um Estado mundial, ou seja, "uma sociedade que não está politicamente organizada e na qual novas oportunidades de poder e de intervenção surgem para os atores transnacionais, que não possuem a devida legitimidade democrática" (Beck, 1999, p. 58).

A convivência social, a vida política e a governabilidade das sociedades ficam condicionadas pela multiplicação e pela fragmentação dos interesses, pela ampliação frenética das demandas, por graves dificuldades de coordenação e direção, pela incerteza e pela insegurança, pelo enfraquecimento das lealdades e dos vínculos de pertencimento. As organizações públicas – nascidas e criadas nos tempos lentos da burocracia e dos controles estatais – são literalmente assediadas por propostas reformadoras que atropelam suas especificidades e suas finalidades. São convidadas a abandonar o modelo burocrático e a substituir o planejamento pelo empreendedorismo, as normas pela flexibilidade, a "lentidão" pela "velocidade", o cidadão pelo cliente, num processo de clonagem daquilo que ocorre no mundo do mercado e das empresas privadas. Já as organizações privadas, excitadas pelas novas oportunidades e pela competição desenfreada, são arrastadas pela inconstância, pela readaptação contínua, pela flutuação entre modas e esquemas gerenciais. De

modo homólogo ao Estado, que privatiza algumas de suas partes, as empresas se terceirizam, livram-se de parte de seu patrimônio (recursos humanos, sobretudo) e se reconfiguram, revenindo seu próprio passado e suas fontes originárias de identidade.

Em meio à turbulência, os processos típicos da modernidade ganham potência e aprofundamento. Há mais fragmentação e mais diferenciação, para falar daquilo que se percebe com maior facilidade. Ao se radicalizarem, tais processos adquirem contornos novos e passam a produzir efeitos distintos, além de se interpenetrarem de maneiras muitas vezes surpreendentes. A velocidade – que aumenta sem cessar graças à rápida e constante inovação tecnológica –, a grande disponibilidade de informações e a maior facilidade que se tem de processá-las, a acelerada reestruturação produtiva e um mercado incessantemente ativado exigem múltiplas adaptações nos diferentes planos da vida: na família, na escola, no trabalho, no consumo, nos relacionamentos afetivos, na cultura. Modelos, verdades, convicções operacionais e sistemas de procedimento entram em crise. A própria racionalidade instrumental típica da modernidade, focada na rentabilidade, na eficácia e no controle formal duro, não consegue mais dar conta da situação. Confronta-se sempre mais ou com manifestações irracionistas e passionais, ou com formas ativas (ainda que nem sempre produtivas) de racionalidade crítica, que se voltam para a emancipação e a universalização. A bifrontalidade do moderno manifesta-se agora de modo desencarnado, radicalizado.

A individualização continuou a se expandir, assumindo a forma de uma firme liberação dos indivíduos, de um descolamento entre indivíduos e instituições sociais, de um maior distanciamento dos indivíduos *vis-à-vis* às predeterminações coletivas. A dinâmica institucional passou assim a ficar "endereçoada ao indivíduo, não ao grupo", com o que "muitos problemas basicamente condicionados pelo institucional são descarregados nos indivíduos" (Beck, 2003, p. 70). Trata-se de um processo amplo e complexo. A individualização pode se combinar com indiferença e com egoísmo neoliberal, com má vontade para compartilhar a vida pública e "suportar" o peso do viver coletivo (pagar impostos, dividir espaços, valorizar os bens comuns, poupar água e energia, selecionar o lixo, reduzir o ruído, etc.). Mas também conhece uma outra vertente, que se expressa como desejo de pensar com a própria cabeça, de ter uma vida privada de melhor qualidade, de não ser obrigado a cumprir determinadas rotinas ou a aceitar decisões unilaterais.

Essa "segunda" individualização articula-se com democratização. Soltos de seus grupos e livres do peso das determinações coletivas, os indivíduos movimentam-se mais. Desejam participar das decisões que lhes dizem respeito, opinar, discutir os mais diferentes assuntos, explorar as informações e duvidar de tudo. A democracia participativa e deliberativa avança como cultura, ainda que de modo imperfeito. Os indivíduos se tornam "reflexivos" e transferem "reflexividade" para os ambientes em que atuam. Tudo, nos mais diferentes lugares, passa a estar em discussão o tempo todo, a ser um permanente objeto da reflexão de todos e a refletir em tudo. A consequência disso é tripla. Por um lado, há mais opiniões e mais pontos de vista a serem

considerados, o que em princípio enriquece a democracia. Por outro lado, a discussão permanente prolonga o tempo de deliberação e dificulta bastante a definição das agendas, isto é, daquilo que deve ser privilegiado como prioritário por uma dada associação ou uma dada comunidade. Por fim, uma sociedade em que cada ato reflete e repercute em tudo se torna ela mesma instável e reitera sua própria "autodestruição criativa", fato que aumenta sobremaneira a turbulência.

Em condições de modernidade radicalizada, por fim, o próprio poder modifica sua configuração: despersonaliza-se e dissemina-se pelas estruturas, transferindo-se para sistemas e circuitos sempre mais "invisíveis", difíceis de serem reconhecidos, evitados ou combatidos. Dilui-se nas infovias, na velocidade geral da vida, na pluralização dos atores e na fragmentação das estruturas. Como a própria base das sociedades se alterou, o poder também ganha outros contornos. O "poder dos fluxos" torna-se mais importante que os "fluxos do poder", do mesmo modo que a morfologia social passa a ter "primazia sobre a ação social" (Castells, 1999). As próprias organizações tornam-se mais complexas, no sentido de que se dividem mais e ficam de certo modo sem centros unificadores claramente estabelecidos e reconhecidos. No mundo globalizado, grande parte do poder – a parte mais importante – foi "retirada da política" (Bauman, 2000).

O poder, hoje, está em todos os lugares e em lugar nenhum: "deslocalizou-se", a ponto de os sujeitos políticos não saberem mais em que direção caminhar ou contra quem lutar. A chegada aos governos não mais representa a conquista de maior poder para transformar a vida, adotar novas políticas e reformar as estruturas. Os governos, na verdade, subsumem-se a poderes maiores, mais imprecisos e indeterminados, que se espalham por redes virtuais, pelos dutos de informação, pelas transações comerciais e financeiras. A política perde poder porque é despojada de fatias inteiras do poder de decidir, particularmente no que diz respeito à política econômica e à política social, e também porque passa a ter menos capacidade de interpelar os cidadãos, seja porque não consegue implementar decisões e os decepciona, seja porque passa a agir com os olhos em si mesma e perde relevância para as pessoas.

Põe-se assim um paradoxo: há mais democracia, mais pluralidade e mais opiniões, porém, ao mesmo tempo, há mais dificuldades para se agregar interesses, coordenar ações e definir agendas. Há mais autonomia e simultaneamente mais anomia. O poder político parece flutuar. Não sabemos bem onde ele está, mas sabemos que está em algum lugar. No final de tudo, ficamos sem saber se o poder político, qual seja, aquele que pode se valer da "força" para conseguir obediência às suas decisões, tem algum sentido e alcance. A própria potência democrática do social permanece represada.

Nos países periféricos, ou seja, aqueles que estão, em maior ou menor medida, "fora do centro" e experimentando os efeitos de uma modernização mais recente e ainda imatura, a modernidade radicalizada afirma-se com uma dose adicional de perversão, na medida em que se combina com a ampliação das zonas de miséria e a compressão das possibilidades de autodeterminação, ou seja, com a desigualdade e a barbárie social con-

vertidas em componentes "normais" da vida cotidiana. Em decorrência do prolongamento do passado e da força das interações sociopolíticas tradicionais, que ajudam a manter ativa a expectativa de um destino comum, o processo fica "menos" radical mas se torna mais cruel e brutal. A modernidade realiza-se simultaneamente como tragédia e possibilidade, alienação e criatividade, emancipação e desigualdade.

Modernidade periférica radicalizada

Em última instância, pode-se dizer que o caráter periférico da modernidade tem a ver com um padrão de desenvolvimento capitalista objetivado retardatariamente, isto é, um passo depois dos empreendimentos-matrizes europeus. Por terem iniciado seu *take-off* quando as economias "centrais" (que ocupavam o centro geográfico e o epicentro do processo de expansão) já estavam maduras e fortalecidas, os países "periféricos" evoluíram em um contexto de subalternidade e dependência. Por carregar essa marca de origem e por ter de se bater com um passado colonial particularmente pesado, a revolução burguesa periférica tendeu a ser "conservadora" e pouco funcional, isto é, a se materializar sem reformas intencionais claras, sem mudanças avassaladoras na estrutura de classes, na estrutura da propriedade da terra e na estrutura do poder. Associou-se bem mais a um movimento de afirmação do capitalismo que transcorre como uma revolução sem revolução, como uma "revolução-restauração" (Gramsci, 2002, p. 317, 328-329). A modernização avançou, mas não se deixou contagiar por ondas sociais particularmente integradoras, solidárias e emancipadoras, nem chegou a remodelar de modo forte a mentalidade e a cultura política.

A própria burguesia subsumiu-se a um Estado revestido de "autonomia" e compôs-se com os interesses rurais tradicionais, desistindo de se afirmar como classe. Não lutou contra a aristocracia rural, mas adaptou-se a ela. Também não estabeleceu relações de classe com as massas populares: não as dirigiu e não as organizou quando poderia estar fazendo a revolução, nem as submeteu de modo direto quando chegou ao poder. Agiu indireta e dissimuladamente, ocultada pelo Estado, sem ter força para se projetar como classe nacional. Procedeu mediante ações transformistas (Gramsci, 2002, p. 63 e 93): sempre que demandas e reivindicações populares foram proclamadas ou anunciadas, abriu-se uma dinâmica de "receptividade" nos níveis superiores do Estado que, no entanto, nunca absorveu as massas como *sujeito* da vida estatal. Houve cooptação, não democratização, do mesmo modo que no chão da vida cotidiana haveria (como até hoje) "assimilação" dos melhores ou mais competentes indivíduos das classes subalternas, em vez de reconhecimento de sua dignidade como pessoa e como sujeito de direito ou da institucionalização dos subalternos como classe efetivamente política. As classes dirigentes foram receptivas às postulações populares, traduzindo-as de modo seletivo e conservador e, com isso, travando o prosseguimento da pressão social ou deformando-a em sentido não-político (quer dizer, incentivando-a a se converter em revolta genérica, em violência improdutiva, em expectativa paternalista

por um líder, em messianismo fanático, etc.). Nessa operação, a burguesia "desorganizou" o movimento social, decapitando suas lideranças e impedindo-o de crescer e de se fortalecer de modo orgânico. Ao mesmo tempo, "desorganizou-se" a si própria como classe e como projeto.

Não se tratou, porém, de um padrão necessariamente reacionário de capitalismo, sobretudo porque o processo não impediu a democratização e a mobilidade social, não proibiu a integração e não se fez acompanhar de estagnação, de recusa ao desenvolvimento e à indústria. Muito ao contrário: considerando-se panoramicamente o múltiplo universo periférico, é fácil constatar que ele foi alcançado por uma impetuosa revolução moderna durante o século XX, responsável maior pelos novos contornos, pelos novos protagonistas e pelos novos hábitos mentais que tingirão as distintas sociedades. Ao menos na sua parte mais expressiva, a periferia industrializou-se, urbanizou-se, multiplicou-se demograficamente, saiu do campo em direção às cidades, revirou sua estratificação social, viu explodir seu eleitorado, e assim por diante. Nem sempre houve revoluções políticas no sentido estrito da expressão, mas uma revolução aconteceu.

Essa revolução, porém, não foi orgânica nem "funcional", no sentido de que não possibilitou a concatenação dos diferentes tempos histórico-sociais (o econômico, o social, o político e o cultural), nem promoveu articulações virtuosas entre Estado, mercado e sociedade civil ou entre esfera privada e esfera pública. A modernização projetou-se de modo acelerado e voluptuoso, mas produziu distorções sociais profundas, reiterou estilos e procedimentos arcaicos e os incorporou à sua dinâmica. Em boa medida, enxertou seus valores num quadro sociocultural que preservava a integridade tradicional. Não teve como possibilitar que o crescimento econômico e a expansão das forças produtivas capitalistas se fizessem acompanhar de progresso social e de democracia política.

Com isso, as diversas transições tipicamente modernas – a da formação de uma sociedade nacional, a que converteu o trabalho em emprego assalariado, a que socializou a propriedade da terra, a da democratização política e social, a da constitucionalização democrática e republicana do Estado, a da industrialização e a da urbanização – não puderam se explicitar plenamente, permanecendo a meio caminho.

Também foi por essa trilha que, na periferia, o Estado adquiriu grande preeminência e a sociedade civil com ele coexistiu de forma primitiva e gelatinosa, como diria Gramsci (2000, p. 262). Mas o Estado nem sempre foi tudo, no sentido preciso de que nunca conseguiu se assenhorear efetivamente dos países, não controlou nem modelou a dinâmica social, não construiu uma institucionalidade capaz de sufocar o mandonismo local e de "disciplinar" as famílias e os poderes privados, submetendo-os a uma ordem pública democraticamente construída e socialmente reconhecida. No correr do processo modernizador, importantes segmentos da sociedade permaneceram alheios à atividade estatal e seguiram caminho próprio, sem se articular com o Estado. Outros seguiram práticas explícitas de privatização e de invasão clientelista. Vista desse ângulo, na periferia a sociedade civil não esteve propriamente à sombra do Estado, mas *à margem* dele. Com isso,

teve-se um cenário de quase-dualismo e de antinomia entre uma dinâmica moderna (estatal, européia, urbana, racional-legal, liberal e democrática, universalizante) e uma dinâmica "patriarcal" (familiar, tribal, provinciana, rural, tradicional, autoritária, particularista), com repercussões e desdobramentos importantes tanto na configuração das sociedades e das culturas nacionais quanto na estruturação política dos conflitos sociais e na forma do Estado.

A modernidade da periferia é *periférica* não somente porque é filha do colonialismo, da subalternidade e da dependência, mas sobretudo porque é imperfeita e não-funcional. Suas características emancipadoras perderam potência e objetivaram-se em termos contidos e represados. Não se explicitaram como passos efetivos de inclusão e de dignificação revestidos de caráter categórico e universalizante. Permaneceram ao lado da cristalização de formas naturalizadas de desigualdade, sendo em boa medida requalificadas por elas.

A busca e a construção do moderno foram, porém, uma constante na história das sociedades periféricas. De diferentes maneiras e em diferentes ritmos, seus integrantes nunca deixaram de se sentir parte do mundo moderno e de lutar pela inserção nele. Embora convivendo com bolsões expressivos de "atraso" sociocultural e econômico, identificaram-se e uniram-se como povo-nação tendo em mente uma vocação modernizadora: sempre vislumbraram um futuro moderno. Justamente por isso, estão hoje, no início do século XXI, experimentando todos os efeitos da radicalização da modernidade, ainda que não consigam, em muitos aspectos, deixar de ser "pré-modernos". Assistem desprotegidos e confusos à derradeira dissolução do mundo tradicional, à subversão das formas de vida vindas do passado, à afirmação do indivíduo sobre os grupos, à fragmentação da sociabilidade, à irrupção frenética e errática de novos atores sociais, de novas formas de associativismo e de novas postulações de identidade e reconhecimento.

Vivem, digamos assim, em duas sociedades, que ora se infiltram reciprocamente, ora se dispõem lado a lado, quase incommunicáveis. Para usar uma imagem empregada por Beck em outro contexto, os povos periféricos pensam a partir das categorias de ordem da Primeira Modernidade, mas agem na "zona cinzenta e nas turbulências da Segunda" (Beck, 2003, p. 28). Miséria, exclusão social e desemprego estrutural misturam-se loucamente com restos de latifúndios improdutivos e de formas primevas de exploração da mão-de-obra, bem como com as dinâmicas frenéticas e "deslocalizadas" do mundo digital e transnacional. Na periferia, a Segunda Modernidade encontra um fator a mais de tensão e perturbação. Nela, a vida global torna-se experiência cotidiana sem que se elimine por completo a vida tradicional provinciana e presa ao passado, que ainda pesa em demasia.

Os próprios processos de democratização política ficaram limitados e condicionados por esse quadro geral. Muitas vezes retomada após décadas de regimes ditatoriais, a democratização avançou, ganhou forma jurídica, estabilizou-se, mas não chegou a se institucionalizar plenamente nem a se converter em cultura, e isso tanto porque se expandiu em termos prevalentemente eleitorais sem um correspondente adensamento ético-político – fato

que expressa sua entrega à modernidade líquida e reflexiva –, quanto porque cresceu por fora do Estado, sem envolvê-lo e sem "responsabilizá-lo". Hoje, na periferia, há um fosso entre a movimentação social e a movimentação institucional, como se a segunda estivesse parada no ar, incapaz de reagir e de dialogar com a primeira, que progride derrubando todas as portas, roubando sentido e legitimidade das instituições, infernizando a vida organizada, tornando improdutivos os governos, decretando a "quase-morte" dos partidos e dos sindicatos. As pessoas votam, mas não se sentem representadas; participam, mas não se vêem como partícipes dos processos de decisão; lutam por direitos, mas não conseguem se reconhecer como sujeitos de obrigações e deveres; há muitos direitos políticos e poucos direitos civis para a maior parte da população pobre, que também não conta com um patamar consistente em termos de direitos sociais efetivamente praticados e usufruídos.

Os povos periféricos podem ter tudo o que é moderno e hipermoderno, mas nunca foram tão miseráveis e tão desiguais. Estão cortados não apenas pela grande contradição do mundo globalizado – uma humanidade efetivamente constituída, mas desumana ao extremo –, mas também por mil e uma contradições exclusivamente suas, derivadas do modo mesmo como avançaram em termos capitalistas modernos. O "caos" periférico não é propriamente "estabilizado", como fala Beck (1999, p. 161): é também instável, ruidoso e perverso.

Os países periféricos têm boa parte de sua especificidade associada ao fato de que as transições modernas imperfeitamente explicitadas encontram-se sobredeterminadas pela transição que está levando o mundo a se globalizar e a passar de um estágio de complexidade baixa para um estágio de complexidade alta. Na última década e meia, grande parte dos governantes da periferia mostrou-se sensível à necessidade de se concluírem as transições históricas da modernidade, empreendendo diferentes programas de reforma econômica, administrativa e social que não só ajustaram e estabilizaram a economia, como deram outro padrão ao Estado e à sua intervenção, à regulação e à configuração das políticas sociais, além, evidentemente, de abrirem espaço para um novo e mais forte protagonismo do mercado. O problema, porém, permaneceu aberto, sobretudo porque as tentativas de concluir as transições têm se deixado arrastar por um movimento de adaptação passiva à globalização, ficando assim desprovidas de potência. Com isso, um fator adicional de turbulência se manifestou, e a sociedade não teve como enveredar por uma estrada alternativa.

Insegurança estrutural e dilemas institucionais

Em condições de modernidade radicalizada e periférica, o universo associativo exhibe indícios adicionais ostensivos de turbulência e "desorganização". Classes, grupos, movimentos, instituições e mesmo os tradicionais núcleos básicos de socialização (a família e a escola) tornam-se sensíveis demais, movimentam-se freneticamente e já não podem fornecer efetivos parâmetros

ordenadores, pouco produzindo de "sentido" cívico ou integrador. O mundo interno da "vida organizada" convulsiona-se, ajudando a convulsionar o ambiente externo com que interage.

Viver nos espaços periféricos do capitalismo global é fazer um pacto com a turbulência, o inesperado e a insegurança. É assim particularmente nas grandes cidades. A qualquer instante explode uma crise. O perigo parece à espreita em cada esquina. O medo é experiência cotidiana, e o pânico se generaliza com facilidade.

Tudo parece expressar uma vida social em franca recomposição, bem como um mundo que está ao alcance da mão, mas não pode ser controlado. A velocidade, a tecnologia, as facilidades de conexão e comunicação, a exacerbação do mercado, a porosidade das fronteiras globalizadas produzem um cenário de fragmentação social, de movimentação incessante, de mudança ininterrupta, de incerteza e confusão. Não é por acaso, ou por falhas de gestão, que as instituições funcionam mal e quase não geram efeitos ordenadores sobre os indivíduos e sobre a dinâmica social. Não é por opção, nem por incompetência, que os governos governam pouco e parecem impotentes.

Seja em decorrência da fragmentação e da mobilidade social, seja pela democratização e pela maior circulação de informações, as pessoas não podem se comportar como abelhas organizadas, dóceis e cooperativas, à espera de "ordens". Não podem e não querem fazer isso. Além do mais, as "ordens" e as sugestões que recebem não são confiáveis, ou porque são emitidas por órgãos e por "superiores" desprovidos de suficiente legitimidade, ou porque se mostram defasadas em relação à realidade. A época é de horizontalização, não de verticalização, é de participação e deliberação, não de obediência e espera.

A sociedade está se individualizando: as pessoas descolam-se umas das outras e se soltam de seus grupos tradicionais de referência. Frequentam inúmeras "tribos" que não se definem nem pela duração no tempo, nem pela disposição de fornecer explícitas orientações de sentido. Grupos e indivíduos não estão propriamente desagregados, mas sim agregados de maneira mais dinâmica e imprevisível. Agem e interagem de modo bem mais ativo, pensam cada vez mais com as próprias cabeças, questionam limites, autoridades e tradições. É um progresso civilizatório que, como todo avanço, não se faz sem dor. Há mais autonomia, mas também mais anomia, isto é, mais ausência de normas, regras e leis. A pobreza se reproduz, o desemprego se alastra e a exclusão não parece ceder. Tecnologia de ponta, miséria cívica e precariedade existencial entrelaçam-se diabolicamente. Tudo ajuda a dilacerar a convivência social. A confluência desses processos produz tensões e desequilíbrios duros de suportar.

Daí a sensação de que as instituições encontram-se em estado de "sofrimento", sem muita capacidade de direcionar a vida ou de repercutir positivamente nela. Evoluem meio artificialmente, como sistemas vazios de densidade comunicativa, incapazes de produzir consensos interpretativos, solidariedade e adesão coordenada. Os centros estão formalmente presentes, as organizações estão administrativamente assentadas, têm seus chefes e suas hierarquias, mas não se mostram em condições de fazer com que suas decisões atinjam as pessoas e resolvam os pro-

blemas que as angustiam. O "sofrimento institucional" não é sinônimo de ineficácia ou ineficiência. É apenas o reflexo de um quadro de turbulência e inquietação, no qual as decisões são custosas e produzem poucos efeitos.

A metáfora do "sofrimento" sugere a presença, no universo das instituições, de um quadro de ineficácia e insatisfação, no qual o futuro ficou embaçado, a comunicação está truncada e as decisões são absurdamente custosas e pouco eficazes, com o que as organizações ficam atravessadas pela angústia, pela ansiedade e pela insatisfação (Nogueira, 2003 e 2004). Trata-se de um quadro que não anuncia o fim nem a impossibilidade de êxito, mas que convulsiona a vida cotidiana, as consciências individuais e as culturas organizacionais.

De uma perspectiva geral, o "sofrimento organizacional" está diretamente associado à reconfiguração das sociedades modernas como *sociedades complexas*, isto é, hiper-diferenciadas, plurais e despojadas de centros unificadores claramente estabelecidos e legitimados de modo estável. Desse ponto de vista, as organizações imitam as sociedades e tendem, elas também, a ficar progressivamente "decentradas", pouco receptivas a esforços de unificação e fixação de sentidos. São imediatamente afetadas pelo fenômeno do "desencaixe" observado por Giddens: continuam a se redividir funcionalmente e se especializar em maior escala, mas acima de tudo vêem as relações sociais que lhes são constitutivas soltarem-se da estrutura material a que estão referidas e rearticulam-se através de extensões indefinidas de espaço-tempo (Giddens, 1991). "Sofrem" por se ressentirem da ausência relativa de centros indutores e vetores consistentes de direcionamento. Evoluem meio fora de controle, ou meio artificialmente, como sistemas vazios de densidade comunicativa, incapazes, portanto, de produzir consensos interpretativos, solidariedade e formas espontâneas de coordenação. Os centros estão formalmente presentes, mas operam de modo pouco efetivo, não se legitimam com facilidade e produzem escassos efeitos organizacionais. Conseguem disseminar ordens administrativas e comandos de autoridade, mas não criam vínculos ativos de vontade coletiva. Dominam, mas não se mostram capazes de dirigir. Precisamente por isso, as organizações que "sofrem" não são necessariamente organizações mal organizadas ou desprovidas de estruturas administrativas visíveis e bem-aparelhadas. Elas estão administrativamente assentadas, mas o aparato administrativo não se mostra solidarizado com as pessoas e só consegue se vincular a elas a partir "de fora", como mecanismo de coerção, bloqueio ou burocratização.

Carentes de centros dirigentes e de impulsos espontâneos capazes de disseminar interações comunicativas, campos de entendimento e margens consistentes de segurança e estabilidade, os membros das organizações mergulham em uma espécie de mal-estar coletivo: convivem, interagem e se comunicam, mas sentem-se como se não ganhassem nada com isso, como se estivessem tendo de abrir mão de importantes dimensões de prazer e felicidade para poderem aproveitar algumas vantagens da vida organizada. O convívio organizacional torna-se, assim, fonte de desconforto e sofrimento, um fardo, do qual todos querem se livrar o quanto antes – aposentando-se, refugiando-se em simu-

lações ou entregando-se sofregamente a jogos de poder aparentemente recompensadores. Parafraseando Freud, podemos dizer que nas organizações atuais os indivíduos, para tentarem ser felizes, ou menos infelizes, passam a procurar muito mais a "ausência de sofrimento e de desprazer" do que "a experiência de intensos sentimentos de prazer". Sentem-se particularmente ameaçados por aquele tipo de sofrimento que provém "de nossos relacionamentos com os outros homens" e que, como observa Freud, é "mais penoso do que qualquer outro", já que a "fonte social do sofrimento" nos revolta e nos abate, pois não aceitamos que "os regulamentos estabelecidos por nós mesmos não nos tragam proteção e benefício para cada um de nós" (Freud, 1997, p. 25 e 31). É como se, pensando weberianamente, tivéssemos criado a burocracia tão-somente para nos entregarmos a ela e deixá-la nos torturar.

O "sofrimento institucional" reflete um quadro em que certezas se convertem em apostas, em que a perda de segurança é compensada pelo crescimento das expectativas e das promessas, em que a movimentação é ela mesma um valor, em que a obsessão pelo individual se combina com o aumento artificial dos controles. Trata-se de um estado de turbulência e inquietação no qual qualquer decisão custa muito e produz poucos efeitos. Tudo isso cria inúmeros desafios para a direção e a administração cotidiana. Por serem complexas e viverem em um ambiente igualmente complexo, as organizações atolam-se em demandas e atividades que exigem processos de gestão ágeis e bem articulados. A cultura em que se vive não aceita morosidade, desperdício, excesso de burocracia ou ineficácia. Todos desejam participar e influenciar o tempo todo, e em boa medida podem fazer isso sem muitas restrições ou dificuldades. Mas nem sempre existe disposição para assimilar os tempos mais longos que são inerentes às decisões. É um paradoxo: desejam-se decisões rápidas e eficiência máxima (porque os problemas se superpõem incessantemente) e ao mesmo tempo deseja-se deliberar a respeito de tudo. O "sofrimento" reflete esse desencontro de expectativas.

O que se passa no universo institucional fornece um ângulo privilegiado para que se visualize o que ocorre no mundo social como um todo. A vida associativa passou para segundo plano. As instituições, os núcleos coletivos, as agências de socialização mostram-se sem capacidade de agregar e fornecer orientações de sentido para os indivíduos, a não ser em doses pequenas e fortemente concentradas na dimensão mais operacional da subsistência. "Soltos", os indivíduos estão entregues à própria sorte. Agem olhando para dentro de si mesmos, privilegiando seus objetivos e suas convicções e sendo insistentemente pressionados a tomar decisões sobre todas as coisas.

Não deveriam surpreender o caos, a opacidade e o descrédito que se abateram sobre a política e sua institucionalidade. Sistemas, regras, ritos e organizações (partidos, assembléias legislativas) operam como se não pudessem dialogar com a vida. Correm ao lado dos indivíduos, muitas vezes sem serem por eles notados. Criam-lhes mais problemas e dissabores que soluções ou encaminhamentos positivos para seus problemas. O "sofrimento institucional" é somente um detalhe de um quadro mais geral de "sofrimento", que atinge a vida social como um todo.

Conclusão

A modernidade periférica radicalizada objetiva-se num quadro em que convivem a reposição sobredeterminada das transições modernas, uma generalizada crise das referências e o "sofrimento institucional". Intensas e aceleradas transformações exigem que se mude constantemente, porém, ao mesmo tempo, tornam tensa e difícil a mudança. Passa-se com isso a viver sob o constante risco da mudança errática, sem rumo, projeto e direção. Na verdade, trata-se de um risco inerente a toda fase de mudança intensificada: indivíduos, grupos e organizações, assim como idéias e procedimentos, são arrastados e envolvidos pela onda transformadora, que de certo modo se naturaliza. Decresce a capacidade de resistir à mudança ou de negociar seus termos, ainda que se possa manifestar indignação ou protestar veementemente contra ela. A mudança, nesse caso, impõe-se sobre os atores, forçando-os a se adaptar a ela e a desistir de direcioná-la.

O caráter complexo e dinâmico da época atual dificulta a reprodução e a legitimação de procedimentos políticos fundados na reiteração da autoridade racional-legal. As organizações parecem imunes a normas estatutárias ou a regras sistêmicas duras. Tendem perigosamente para formas deliberativas imperfeitas, isto é, impotentes para produzir decisões efetivas, que vinculem e solidarizem de modo sustentável. Longe de agregar valor à autoridade, a época transfere expectativas para a construção dialógica das decisões. Exige, por assim dizer, uma modalidade comunicativa de governo, de gestão, de direção política.

Antes de tudo, os que detêm poder ou ocupam cargos revestidos de poder ficam obrigados a um esforço adicional para obter algum grau de obediência às suas decisões. Não podem simplesmente usar a força para impor suas "ordens" ou apelar para modelos rígidos, hierarquias fechadas e manobras de bastidores. Os ambientes não se mostrarão receptivos a isso. O poder, de certa forma, obriga-se a ser menos arrogante, a agir mediante o diálogo e a busca de deliberações que envolvam o maior número possível de opiniões, pontos de vista e interesses. Em vez de insistir na eficiência a qualquer preço, na produtividade incessante ou na obtenção de obediência, o dirigente que deseja de fato exercer o poder terá de agir para processar conflitos, articular grupos e indivíduos, incorporar interesses, explicitar suas posições e convencer seu público da validade delas. Em vez de comandar e ordenar, deverá liderar e organizar.

Por expressar a inviabilização da idéia de que a força das organizações nasce da capacidade que têm de existir como empreendimentos coletivos, o "sofrimento institucional" mostra-se essencialmente como bloqueio e obstáculo. Os dirigentes – sejam eles pais, diretores de escola, coordenadores de projetos, executivos de empresas médias, CEOs de multinacionais ou líderes partidários – vêem-se diante de um paradoxo: para transformar as organizações precisam fazer com que elas funcionem bem, mas o terreno em que pisam está minado e não lhes concede nem adesões nem consensos estáveis para esse duplo movimento. O quadro de "sofrimento", aliás, subverte precisamente a dimensão relacional, dialógica e cultural das organizações, das práticas soci-

ais e dos relacionamentos, cujo peso estratégico específico é extraordinariamente significativo, como se sabe.

Como já observei em outra oportunidade (Nogueira, 2004, p. 236-237), a gestão democrática qualifica-se pela capacidade de compreender os processos sociais de modo crítico e abrangente, pensando a crise e a mudança acelerada. Em decorrência, debruça-se sobre as organizações não como algo dado, mas como um vir-a-ser dialético, dinâmico, contraditório e imune a imposições administrativas, vindas "de cima". Uma gestão desse tipo opera além do formal e do burocrático e se compromete abertamente com o aprofundamento da democracia e da participação, bases vivas de uma nova e mais avançada estrutura de autoridade. Mostra-se disposta a dirigir, coordenar e impulsionar a formação ampliada de decisões, problematizando a improvisação e o decisionismo. Os resultados efetivos a que almeja não se limitam, portanto, ao administrativo, mas buscam transformar e dinamizar a organização como um todo.

Vivemos hoje em ambientes nos quais uma "falta de liberdade confortável, suave, razoável e democrática" (Marcuse, 1969), convive e disputa espaço com formas de democracia em gestação, com uma disposição participativa vigorosa, ainda que imperfeita, com o surgimento acelerado de éticas alternativas. Há um cansaço explícito nas organizações. Elas porém não estão mortas. Na verdade, estão em ebulição, revirando seus fundamentos. A unidimensionalidade marcusiana se desfez, ultrapassada pela "personalização" (Lipovetsky), pela "individualização" (Beck), pela reposição do "Sujeito" (Touraine). Onde o moderno se radicaliza, no centro ou na periferia, não há mais sociedades disciplinares, mas somente estruturas e hierarquias fracamente controladas e pouco controladoras.

Todos querem participar, falar e deliberar, e em boa medida podem fazer isso sem muitas restrições. As reivindicações diversificam-se e se avolumam com grande rapidez. Porém, nenhuma decisão satisfaz, mesmo quando tomada de modo ampliado. É um paradoxo: desejam-se decisões rápidas e ao mesmo tempo deseja-se deliberar a respeito de tudo. O "sofrimento" reflete esse desencontro de expectativas.

A questão é descobrir um meio de fazer com que as novas disposições sociais produzam vida coletiva de melhor qualidade e sirvam de base para a instituição de um novo Estado. Hoje, a individualização está "institucionalizada": impôs-se a todos. Trata-se de um processo objetivo, que afirma o indivíduo diante dos grupos, que implica escolhas individuais incessantes, que gera muitas dúvidas e poucas convicções. Não se confunde, porém, com individualismo ou egocentrismo mesquinho. Os indivíduos individualizados são capazes de cooperação voluntária e de entrega coletiva. Podem se mobilizar e agir politicamente, mesmo que por fora de partidos e da arena política estrita.

É inócua e incorreto lamentar o "fim do social", a "crise de valores", o fracasso do sistema político e dos governos, ou ficar clamando por mais autoridade e mais polícia nas ruas. A "subversão" a que estamos assistindo não resulta de nenhuma ação política, mas retrata uma acomodação estrutural, como se a sociedade estivesse aprendendo a conviver com seu novo estágio de desenvolvimento.

Por que não tentar explorar, então, o que há de potência e promessa nesse novo estágio? Em vez de fazermos apelos "fundamentalistas" ao coletivo, à pátria, aos princípios morais — apelos estes que não podem ser feitos democraticamente —, deveríamos buscar um meio de mobilizar as pessoas em torno das questões que afetam diretamente suas vidas (a destruição ambiental, o desemprego estrutural, os novos relacionamentos, a bioética e a experimentação genética, a saúde e a educação). Se houver convicção social de que o futuro é possível, maiores serão as chances de integração e de vida comum.

No curto prazo, talvez não dê mesmo para esperar respostas muito confiáveis das instituições — dos partidos, dos governos, dos órgãos públicos, das igrejas, dos sistemas. Mas podemos aproveitar as maiores margens de liberdade e politizar as novas formas sociais, com seus personagens, seus conflitos e suas contradições.

Não pode haver "Estado" democrático sem cidadania ativa e sem participação, ou seja, sem "sociedade civil" organizada. Dirigentes democráticos distinguem-se pelo respeito aos direitos, aos interesses e à participação dos "dirigidos". Por isso, o melhor terreno para o desencadeamento de dinâmicas de emancipação em condições de modernidade radicalizada não é o Estado em sentido estrito (ou seja, o mundo do governo, da administração ou do poder), mas a sociedade civil, quer dizer, a malha de movimentos, agregações e associações com as quais interesses e indivíduos se organizam e buscam se afirmar perante os demais, diante do Estado e como Estado. O social, porém, não basta a si próprio: na ausência de um Estado, desvincula-se da idéia republicana, ou seja, converte-se em espaço de interesses exacerbados, não de direitos.

Referências

- BAUMAN, Z. 2000. *Em busca da política*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 213 p.
- BAUMAN, Z. 2001. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 258 p.
- BECK, U. 1999. *O que é globalização? Equívocos do globalismo, respostas à globalização*. São Paulo, Paz e Terra, 282 p.
- BECK, U. 1997. A reinvenção da política. In: U. BECK; A. GIDDENS e S. LASH, *Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna*. São Paulo, Editora UNESP, p. 11-71.
- BECK, U. 2003. *Liberdade ou capitalismo: Ulrich Beck conversa com Johannes Willms*. São Paulo, Editora UNESP, 225 p.
- CASTEL, R. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale : Une chronique du salariat*. Paris, Fayard.
- CASTELLS, M. 1999. *A sociedade em rede*. São Paulo, Editora Paz e Terra, 617 p.
- FREUD, S. 1997. *O mal-estar na civilização*. Rio de Janeiro, Imago, 112 p.
- GIDDENS, A. 1991. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo, Editora UNESP, 177 p.
- GIDDENS, A. 1997. A vida em uma sociedade pós-tradicional. In: U. BECK; A. GIDDENS e S. LASH, *Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna*. São Paulo, Editora UNESP, p. 73-133.
- GRAMSCI, A. 2000. *Cadernos do cárcere: Vol. 3: Maquiavel: Notas sobre o Estado e a política*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 428 p.
- GRAMSCI, A. 2002. *Cadernos do cárcere: Vol. 5: Il Risorgimento: Notas sobre a história da Itália*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 461 p.

- LIPOVETSKY, G. 2004. *Os tempos hipermodernos*. São Paulo, Editora Barcarolla, 129 p.
- LIPOVETSKY, G. 2005. *A era do vazio: Ensaio sobre o individualismo contemporâneo*. São Paulo, Manole, 197 p.
- MARCUSE, H. 1969. *A ideologia da sociedade industrial*. Rio de Janeiro, Zahar.
- NOGUEIRA, M A. 2003. Organizações complexas e sociedade da informação: O "sofrimento" como metáfora organizacional. *Organizações & Sociedade*, 10(28): 145-162.
- NOGUEIRA, M.A. 2004. *Um Estado para a sociedade civil: Temas éticos e políticos da gestão democrática*. São Paulo, Cortez, 263 p.
- SENNETT, R. 1999. *A corrosão do caráter: Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro, Editora Record, 204 p.
- TOURAINÉ, A. 2006. *Um novo paradigma: Para compreender o mundo de hoje*. Petrópolis, Vozes, 261 p.

Submetido em: 1/03/2007

Aceito em: 7/03/2007