

Educação e paradoxo

Cláudio Saiani

O termo paradoxo, informa-nos o Dicionário Houaiss, vem do grego, pela justaposição de outras duas palavras: *para* (contra) e *doxa* (opinião); daí seu significado original: *estranho, bizarro, extraordinário*. É esse sentido de estranheza que perpassa todo o livro de Charles Handy, *The age of paradox*, uma vez que ele se confessa levado a escreve-lo pela forma como certos fenômenos, próprios das economias modernas, parecem ocorrer de modo inesperado e contrário à intenção. Ele identifica, sem intenção de ser exaustivo, nove desses paradoxos, sugerindo formas para lidarmos com eles. Na verdade, confessa ter abandonado uma certa crença ingênua expressa pela intenção de eliminar totalmente as imperfeições do mundo, ainda que isso demandasse tempo e um melhor entendimento. Declara que *"era presa da idéia de que tudo, em teoria poderia ser entendido, previsto e, portanto, gerenciado"* (p. 12). O que propõe, ao invés disso, é que as economias modernas são cheias de paradoxos, o que confere a eles o caráter de inevitabilidade epidêmica. Embora possamos minimizar seus efeitos, não podemos eliminá-los totalmente. De modo sugestivo, Handy compara o paradoxo ao clima, algo com o que se deve conviver, e não resolver. Numa palavra, o paradoxo deve ser aceito. Uma insistência em eliminá-lo apenas revela, desejo de sobrepor ao mundo e à realidade uma visão idealizada.

Obviamente, a própria idéia de paradoxo mereceria um estudo à parte, mas cujo lugar não é o presente estudo. Vamos nos restringir, todavia, à forma como Handy o utiliza. Inicialmente, o paradoxo parece ser um fator inalienável de uma realidade cada vez mais complexa. Pode ser reconhecido pela existência simultânea de opostos, bem como por mudanças súbitas nos acontecimentos, com conseqüências opostas às intenções que motivaram as ações iniciais. Lidar com o paradoxo, portanto, é exercitar a disposição de aceitar algo que não pode ser resolvido, e de processar o equilíbrio entre contradições e inconsistências.

Handy identifica nove paradoxos nas "economias maduras", uma lista que ele não pretende exaustiva. Observa, no entanto, que criaremos um mundo melhor se conseguirmos lidar com ela.

(1) O paradoxo da inteligência

Nas economias modernas, a inteligência parece ser a nova forma de propriedades (p.19), assumindo o papel que já foi da terra, das matérias primas, do dinheiro e da tecnologia — inúteis, afinal, se não houver inteligência para gerenciá-las. O paradoxo é que a inteligência se comporta de modo diferente das outras formas de propriedade. Não é possível distribuí-la ou criá-la por decreto. Por outro lado, minha inteligência não fica reduzida quando a compartilho com alguém. Não é possível retirá-la das pessoas, nem possuir a inteligência de alguém. É uma forma fugidia de propriedade, uma vez que os cérebros de uma empresa podem migrar para outra, espontaneamente. Extremamente difícil (senão impossível) de medir, não aparece nos balancetes, o que também o torna impossível de ser taxada. Também não se pode impedir as pessoas de possuí-la. Handy observa que nada impede que uma empresa faça com a Microsoft o que esta fez com a IBM.

Há um lado sombrio nesse paradoxo: a inteligência tende a ir para onde já está: *"as pessoas bem educadas dão a seus filhos uma boa educação, o que lhes dá acesso ao poder e à riqueza"* (p. 20). O resultado disso é *"uma sociedade cada vez mais dividida, a menos que possamos transformá-la como um todo, numa permanente cultura de aprendizagem, onde cada um persiga um quociente mais alto de inteligência de modo tão ávido quanto procura a casa própria"* (idem).

(2) O paradoxo do trabalho

Talvez o paradoxo do trabalho possa ser resumida na afirmação: algumas pessoas possuem trabalho e dinheiro mas não têm tempo para o lazer, enquanto outras têm todo o tempo livre, mas não têm trabalho nem dinheiro para aproveitar esse tempo. Estas últimas não se consideram privilegiadas, pois estão na base da pirâmide. O problema é que a forma pela qual a sociedade divide os lucros é o dinheiro, de modo que chegamos até a fazer um trabalho enfadonho por dinheiro. Ocorre que as organizações desejam

muito trabalho por pouco dinheiro, enquanto os indivíduos querem mais dinheiro com pouco trabalho. As empresas procuram alcançar seus objetivos de duas maneiras: numa delas, procuram por mão de obra barata em outros mercados, geralmente em países emergentes, deixando de empregar trabalhadores do mesmo mercado em que se situam suas matrizes. Na outra, procuram fazer o que ficou conhecido como terceirização. A lógica por trás da decisão de terceirizar o trabalho pode ser assim sintetizada: "Ponha para fora os trabalhadores de tempo integral e serão eles, e não a organização, que arcarão com os custos do tempo ocioso. As folgas custam dinheiro. É só uma questão de quem vai pagar a conta".

(3) O paradoxo da produtividade

Handy define produtividade como "mais e melhor trabalho, executado por menos pessoas", o que geralmente é visto como vantajoso para a organização e seus clientes. Os que executam o trabalho acabam por conseguir mais trabalho, talvez empregos melhores. Os outros encontram trabalho em outras organizações em crescimento. Agricultores de antigamente foram para a cidade, trabalhar nas novas fábricas. Seus descendentes se moveram para escritórios e lojas.

Ocorre que, em nossos dias, o setor que mais cresce é a economia do faça-você-mesmo: uma parte dela é feita de autônomos e profissionais liberais. Essa parte é paga e contabilizada. O chamado mercado informal constitui uma parte paga, mas não contabilizada, assim como o "mercado" do crime organizado. No entanto, muito do faça-você-mesmo não é nem pago, nem contabilizado: são as atividades feitas por pessoas que, fora do mercado de trabalho ou com rendimentos achatados, deixam de pagar por um determinado serviço para executá-lo por conta própria, uma vez que dispõem de mais tempo livre do que de dinheiro. A invisibilidade desse novo setor faz com que o crescimento não produza o crescimento do emprego que se verificava anteriormente.

A economia do faça-você-mesmo representa um paradoxo que tende a se tornar perene, já que ela é o novo setor em crescimento. A tecnologia nos fez menos dependentes dos outros. Aumenta o número de pessoas fora da economia formal. E, mesmo se colocarmos preço em algo que antes fazíamos gratuitamente, criando ocupações, o trabalho passa a ser tão caro que deixa de ser executado. As sociedades ricas "estimularam a especialização e a eficiência mas, como resultado, eliminaram postos de trabalho e desqualificaram muitos de seus cidadãos, criando

uma classe de pessoas que nada têm a fazer se não tiverem um emprego".

Tudo como resultado de boas intenções.

(4) O paradoxo do tempo

Nunca houve tanto tempo disponível, e no entanto parecemos não ter tempo para nada. Todo o tempo que ganhamos com a eficiência e com a melhoria da expectativa de vida acaba sendo usado como recurso, como arma em uma competição.

Em outros tempos, a rotina de trabalho — isto é, o tempo gasto no emprego (pelos homens) e o tempo dedicado aos cuidados domésticos (pelas mulheres) regulavam o tempo gasto com a família (pelos homens) e com a ocupação (pelas mulheres). Atualmente, uma situação assim previsível tornou-se exceção. O tempo ficou menos rígido, e as empresas possuem mais flexibilidade. Muitas fábricas operam vinte e quatro horas por dia, e o mercado global não respeita fusos horários. Por outro lado, as empresas querem menos pessoas trabalhando por menos tempo (uma forma de reduzir os gastos) e os indivíduos querem o dinheiro. Isso acaba por gerar um ciclo vicioso de trabalho e consumo, uma forma de dar significado à vida. Analisando o trabalhador norte-americano, Handy cita Juliet Schor para assinalar que gastar dinheiro e trabalhar se transformaram num hábito. Todavia, pelo menos um terço dos trabalhadores americanos mal saiu da linha de pobreza: estes dariam mais de seu tempo, se com isso pudessem conseguir mais dinheiro.

De qualquer forma, o tempo cria uma nova área de crescimento, uma oportunidade de mercado. As pessoas ocupadas, que não possuem tempo livre, necessitam de serviços pessoais; as pessoas afluentes, querem gastar seu tempo livre com educação, diversão e viagens. As pessoas que querem gastar tempo para economizar dinheiro desejarão equipamentos e materiais.

(5) O paradoxo das riquezas

O crescimento vegetativo nos países desenvolvidos, com menos crianças nascendo e pessoas ficando cada vez mais idosas, vai no sentido contrário ao do crescimento: novos bebês significam novos consumidores. Pessoas mais idosas, mesmo com dinheiro disponível, tendem a ser parcimoniosas em seus gastos.

Nos países em desenvolvimento, ao contrário, a população de jovens e crianças aumenta, mas não há tanto dinheiro disponível, de modo que a população em geral não pode comprar o que os países desenvolvidos desejam vender.

Querem, no entanto, a capacitação e o capital para, eles mesmos, fabricarem e venderem artigos para os países desenvolvidos, que acabam tendo de financiar seus potenciais competidores, para poderem propiciar seu próprio crescimento. Embora as multinacionais achem vantajoso procurar mão de obra onde ela seja mais barata, para isso exportando *know how*, a longo prazo a estratégia é desvantajosa para os países onde têm sua sede.

A tradicional resposta, que propugna aumentar a demanda entre os que possuem dinheiro — o consumo conspícuo de Veblen — acaba por fomentar o crescimento por meio da inveja do vizinho que tem um carro mais novo, por exemplo. Nesse caso, o que propicia o crescimento também fomenta sua divisão.

Um outro paradoxo também se esconde na indústria da defesa, que cria tecnologia avançada, passível de criar conhecimento e trabalho, mas que esperamos nunca ter de consumir.

(6) O paradoxo das organizações

As organizações abrigam vários paradoxos. Precisam ser globais e locais; ora centralizadas, ora descentralizadas; seus funcionários devem ser autônomos, mas saber trabalhar em equipe; devem ser cuidadosamente planejadas, mas flexíveis; fazer marketing de massa, embora buscando por nichos de mercado; devem produzir variedade e qualidade em produtos sempre atualizados, mas a baixo custo. Em suma, precisam conciliar opostos, ao invés de escolher entre eles.

O próprio conceito de organização deve modificar-se. Sendo a inteligência seu principal ativo, ela passa a ser muito mais uma coleção de projetos: permanentes, temporários, conjuntos. Pode nem mesmo possuir uma existência física, considerando o progresso dos meios eletrônicos. É a “corporação virtual”. Seu papel não é mais empregar, e sim organizar.

(7) O paradoxo das idades

Nesse caso, é aconselhável citar Handy textualmente:

“O paradoxo das idades consiste em cada geração perceber-se justificadamente como diferente da anterior, mas planejar como se a próxima geração fosse a mesma”.

O autor exemplifica com o que ocorreu com a geração de seus pais, na Europa, que chegou a sobreviver a duas guerras mundiais, e atravessou a recessão dos anos 1930. Essa geração

valorizava a segurança acima de tudo, e esperava trabalhar até o fim da vida.

Para a geração do autor (nascido em 1930) o quadro é diferente: trabalho numa organização até os cinquenta e poucos anos, dando origem a um tipo de crise de meia idade que seus pais nunca conheceram. Reduziu-se a mortalidade infantil, as crianças não mais morriam em guerras, tomando sem sentido as grandes famílias. O fim dos casamentos deixou de ser a morte de um dos cônjuges, substituída pelo divórcio, criando um novo tipo de família. Instituições como sistemas previdenciários e leis sobre divórcio, no entanto, tomadas obsoletas, levaram tempo para mudar.

A geração dos filhos de Handy já vê outra situação: é difícil admitir um mesmo emprego para a vida toda — e, para Handy, até mesmo ter um emprego. A vida profissional começa mais tarde. Não se admite parar de adquirir conhecimento, de estudar, mesmo depois de já ter conseguido um diploma de nível superior.

É difícil para cada geração pensar em como planejar o futuro de seus filhos, fora dos padrões que ela mesmo conheceu.

(8) O paradoxo do indivíduo

Tal paradoxo consiste no seguinte: por um lado, somos instados a descobrir nosso *self* autêntico, e a procurar nossos próprios direitos, embora respeitando os direitos dos outros. Por outro, se não pertencermos a alguma comunidade (empresa, escola, universidade) praticamente não somos reconhecidos como pessoas. É a “voz da recepcionista”, como fala Handy, que toda vez que tentamos conversar com alguém em uma empresa pergunta “de onde?”.

Handy cita um estudo do MIT, cuja conclui pela necessidade de os americanos contrabalançar seu individualismo com o trabalho de equipe, caso queiram alcançar a produtividade dos japoneses. Estes, por sua vez, buscam o individualismo e a criatividade para equilibrar seu conformismo.

Handy recorda do que disse Jung: precisamos dos outros para sermos nós mesmos. A grande pergunta é: a qual “nós” eu, como indivíduo, pertencço?

(9) O paradoxo da justiça

Ficamos felizes em pertencer a uma sociedade que nos dá o que nos é devido e é imparcial. O difícil é definir o que quer dizer “dar a cada um o que lhe é devido”. Punição por uma ofensa ou recompensa por uma conquista? Dar

aquilo de que cada um necessita? Uma citação a que Handy recorre (p. 39), escrita em 1961, coloca vários dilemas indecidíveis a respeito da justiça:

Podia-se dizer que era errado pagar mais a um homem do que a outro porque devia existir uma distribuição de acordo com as necessidades. Podia-se dizer que era errado pagar ao cientista preguiçoso mais do que ao lixeiro diligente porque a distribuição devia corresponder ao esforço. Podia-se dizer que era errado pagar melhor ao inteligente que ao estúpido porque a sociedade devia compensar a injustiça genética. Podia-se dizer que era estúpido pagar mais ao estúpido que ao inteligente porque a sociedade precisava compensar pela infelicidade que costuma acompanhar as pessoas inteligentes... Podia-se dizer qualquer coisa, e qualquer coisa que se dissesse sempre estava fundamentado ... na justiça.

O próprio capitalismo prospera segundo uma definição de justiça: cada merece o que conquistou. Mas ele será intolerável se esquecer outra definição: cada um deve ter aquilo de que precisa. O capitalismo *"depende do princípio fundamental da desigualdade, alguns podem fazer melhor do que outros, mas somente será aceitável a longo prazo numa democracia se a maioria das pessoas tiver uma chance igual de aspirar a essa desigualdade"*.

COMO LIDAR COM OS PARADOXOS?

Handy não só identifica os nove paradoxos citados acima como também aponta formas para lidar com elas — já que, conforme já foi — não é possível erradicá-los. Tais formas se fundamentam em três princípios gerais: a curva sigmóide, o princípio da rosquinha e o contrato chinês. Vejamos em que consiste cada um deles:

(1) A Curva sigmóide

Trata-se de uma forma gráfica para representar o seguinte fato: *"um dos paradoxos do sucesso é que as coisas e caminhos que o levaram até onde você está raramente são os mesmos que o ajudarão a aí permanecer"* (p.50).

O desenho da curva procura exprimir uma fase na qual um fenômeno está, por assim dizer, no fundo, ponto a partir do qual começa a evoluir, chegando a um ápice, para depois declinar. São exemplos de fenômenos que

sofreram, ou sofrem, uma história representada por essa curva:

- O império britânico.
- O império soviético.
- O ciclo de vida de um produto.
- A ascensão e queda de corporações.

A maneira de lidar com tais fenômenos é começar uma nova curva, antes de que a antiga se concretize. O momento ideal para isso é algum instante antes do começo da descida, que ocorre no ponto mais alto da curva. Em tal instante, ainda existem a energia e os recursos para explorações e tentativas, inexistentes quando a organização, ou o império, estiverem ocupadas em lidar com a decadência. Isso é mais fácil de citar do que de executar, uma vez que no tempo das vacas gordas é difícil perceber a proximidade das vacas magras. Mas essa é a maneira de *"construir um novo futuro enquanto mantemos o presente"* (p. 53).

Existem, é claro, alguns problemas com relação a essa estratégia. O presidente de uma empresa que "falha como líder" quando, mesmo tendo identificado a necessidade de mudanças, isto é, de começar a segunda curva, não consegue convencer o resto da diretoria quanto à implementação de mudanças. Também é difícil que os portadores da primeira curva sustentem e se comprometam com a segunda curva — que deve ficar a cargo de uma nova geração. Handy classifica a zona entre a primeira e a segunda curva como sombria, por ser uma região onde as duas ordens coexistem, uma delas em formação, com as incertezas próprias do crescimento, e a outra com as incertezas de um futuro incerto e imprevisível. Para que esse processo seja mais suave, Handy sugere que uma nova curva deva existir para as pessoas ligadas à antiga. Pensemos numa empresa familiar: todos estamos familiarizados com os problemas relativos à sucessão: quando os fundadores se retiram, qual será o papel da nova geração? E os fundadores, que freqüentemente tem na empresa o trabalho, o sangue, suor e lágrimas de toda uma vida, como ocuparão seu tempo? Com que se comprometerão?

Handy propugna o que chama de disciplina da segunda curva. Ele acha que, como indivíduos, devemos assumir que estamos em algum ponto antes do ápice da primeira curva, e começar a elaborar a segunda. Particularmente, observo que, se começarmos a pensar na reformulação em um momento em que estivermos nostálgicos dos bons tempos que se foram, a curva

já estará na descendente, e poderá ser tarde demais.

Para não ser ultrapassada pela conjuntura internacional, a Shell, multinacional da área de petróleo, pensa em cenários. Ela não foi surpreendida pela crise do petróleo da década de 70, nem pela queda do império soviético. Pensar dessa forma não envolve mais do que tempo e imaginação, sem o empenho de recursos.

Finalmente, é importante lembrar que a segunda curva deve ser fundamentalmente diferente da primeira, embora nela se fundamente.

(2) O princípio da rosquinha¹

A imagem que inspira esse princípio de nome curioso é a de uma rosquinha, um disco com um furo em seu centro. No entanto, Handy se apressa em esclarecer, trata-se de um rosquinha imaginária: o espaço central, o núcleo, é sólido, sendo cercado por um espaço vazio, delimitado por uma fronteira circular. O núcleo central representa aquilo do qual não podemos abrir mão, por um motivo ou por outro. Já o espaço em volta corresponde ao que fazemos voluntariamente. Ao contrário de uma verdadeira rosquinha, essas regiões não são estáticas. O núcleo central pode expandir-se ou encolher, assim como a periferia. Numa organização, com todos os níveis hierárquicos bem definidos num organograma, o núcleo pode ser tão amplo que não sobra espaço para a periferia. Um desempregado, por outro lado, pode ficar angustiado tanto por não ter de onde tirar dinheiro como por não ter deveres — o núcleo central — a não ser talvez as obrigações com sua família.

Handy estende o conceito também para a vida de um indivíduo. Não sem uma certa ironia, ele observa que o que será lembrado no elogio fúnebre de um amigo não é o núcleo da rosquinha, o que fazia por ser prerrogativa de sua profissão, por exemplo, mas o que ele fez com a periferia — se pescava, se tinha *hobbies*, se escrevia poesia ... Comparando sua juventude com a de seus filhos, ele recorda que, em seu caso, havia muitas prescrições sociais, desconhecidas por seus filhos que, por sua vez, muitas vezes não sabem o que fazer com o tempo livre.

(3) O contrato chinês

O nome desse princípio advém de uma experiência que teve, ainda jovem, quando trabalhava na subsidiária da Shell na Malásia. Handy discutia com um *dealer* chinês sobre uma determinada transação. Quando finalmente chegaram a um acordo, favorável a ambas as partes, o jovem executivo britânico pôs-se a preencher um formulário, à vista do que seu parceiro chinês se rebelou. Por que tinha de assinar um contrato, se já haviam concordado? A obrigatoriedade de formalizar legalmente tal acordo lhe pareceu uma forma de pressão, como se o representante da Shell quisesse levar alguma vantagem oculta.

Sem querer duvidar da narrativa de Handy, embora indagando até que ponto os chineses atualmente cultivam tal tipo de acordo, o que fica dessa pequena anedota é a importância do compromisso como pré-requisito do progresso. De fato, para Handy "*o compromisso é essencial à democracia. É também essencial aos líderes que queiram seguidores capazes e com vontade própria, e não meros sicofantas*". O contrato chinês exige que se abandone o impulso de levar vantagem sobre o interlocutor. Sua essência mesma consiste em cada um abrir mão de alguma coisa em prol de um bem maior, ou de um princípio mais abrangente, o que significa abrir mão de uma vantagem no presente em nome de uma possibilidade futura. Muitas vezes, não se trata de decidir entre o certo e errado, mas entre o certo e o certo, o que pode vir a ser ainda mais difícil, levando à procura de um "terceiro ângulo", capaz de conciliar opostos. O surpreendente exemplo que Handy fornece é o lema da Revolução Francesa, lembrando que Liberdade e Igualdade só podem existir se houver Fraternidade:

Se cuidarmos uns dos outros, não impondemos a ninguém nossos clamores por liberdade individual, de modo a interferir em seu igual direito de ser livre, nem sua pressão por igualdade chegará ao ponto de negar minha liberdade (p. 98).

Outros exemplos: uma condição humana comum transcende o conflito entre homens e mulheres. Se soubéssemos mais sobre a eternidade, talvez não enxergássemos vida e morte como opostos polares. Particularmente interessante é o que ele fala sobre aprender, que pode ser o elo entre

¹ *The doughnut principle*

trabalho e lazer, de modo que eles se mesclêm.

Um compromisso baseado em uma aliança para combater um inimigo comum pode não perdurar. Tão logo tal inimigo seja derrotado, aflorarão as contradições e os antigos parceiros se tornarão adversários². Um verdadeiro compromisso implica o abandono da idéia de que, quando um lado ganha, o outro deve perder. Handy fala em compromissos com o futuro: abrir mão de alguma coisa hoje, para colher os frutos amanhã. Mas, para que o longo prazo prevaleça sobre o curto prazo, devemos desejar aquilo que o longo prazo promete. Assim, todo compromisso, toda negociação traz em seu bojo um dilema: até onde podemos ou devemos empenhar o presente em favor do futuro?

² Curiosamente, Handy não cita um exemplo gritante desse fato: após a derrota do nazismo, na II Guerra Mundial, os antigos aliados se tornaram inimigos, dando início à Guerra Fria.