RESENHA BIBLIOGRÁFICA

La crise de l'intelligence — essai sur l'impuissance des élites à se réformer, de Bruno Tilliette e Michel Croizier. Paris, InterEditions, 1995

Sylvia Constant Vergara*

Dentro do escopo que tem orientado sua produção intelectual e sua atividade como consultor, Croizier apresenta uma obra na qual faz críticas severas às elites francesas, ao mesmo tempo em que reafirma sua crença nas instituições. Para o autor, os franceses necessitam mudar radicalmente sua maneira de pensar, que está falida.

O livro, de 200 páginas, divide-se em duas grandes partes. Na primeira, Croizier apresenta sua versão do que chama de "mal das elites francesas"; na segunda, responde a perguntas feitas por Tilliette sobre a possibilidade de mudança.

Croizier destaca as transformações que vêm ocorrendo no mundo e a necessidade de uma reforma intelectual que apresente resultados concretos. Apresenta a elite francesa como elegante em sua racionalidade e metodologicamente rigorosa. O brilho e a elegância aparecem como símbolo indubitável de excelência intelectual; apoiados nos fundamentos cartesianos, lineares e causais, impedem, contudo, uma compreensão sistêmica do mundo e de sua complexidade. Como conseqüência, a elite francesa está despreparada para resolver problemas concretos.

Segundo ele, em um mundo globalizado, o que conta é sobretudo a inovação, mas a inovação técnica, de dados quantificados, não é suficiente. A inovação diz respeito às interações humanas construtivas, à aprendizagem de novos comportamentos do cliente potencial, à liberdade de escolha, à experimentação, ao risco e à reconsideração de perspectivas. É esta a inovação de que necessita o sistema francês, que ainda funciona sob o primado da hierarquia, da regra e do controle paralisantes.

Croizier considera a formação da elite francesa contraproducente. Os estudantes aprendem a trabalhar rápido e com método, possuem um considerável conjunto de conhecimentos diversos, têm uma forte orientação enciclopédica, dão prioridade a soluções elegantes e usam uma lógica conformista, difícil de enfraquecer-se. Resulta daí uma elite esterilizada, sem contato com a realidade e com o público a que deve servir. Os gabinetes do governo e os políticos não pro-

* Professora da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas e do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

curam compreender seriamente os problemas reais, e sim propor medidas que se integrem à tradição funcional e às preocupações do momento.

A educação na França é pois incapaz de orientar sua ação para a eficácia pessoal dos indivíduos num ambiente cada vez mais relacional. Centrada na aprendizagem quantitativa de conhecimentos, não privilegia a inteligência criativa dos estudantes, a pedagogia da liberdade e do ouvir. Os alunos não aprendem a avaliar suas capacidades, a reconhecer suas potencialidades e limitações, a experimentar novos caminhos, nem a assumir responsabilidades. O modelo pedagógico dominante é prescritivo: o professor fala e os alunos reproduzem os conceitos que lhes são inculcados.

Por pedagogia do ouvir Croizier entende não a sondagem de opinião, não a escuta passiva, infantilizante, mas aquela que permite o desenvolvimento da capacidade de utilização do turbilhão de informações e imagens dos dias atuais, dele tirando partido. É a compreensão de uma situação e a reflexão sobre ela, o que requer a apreensão das percepções dos que vivem a situação mediante um processo empático. Para o autor, o diálogo social não poderá existir sem a pedagogia do ouvir, sem a abertura para outras falas, sem o fim dos monopólios de representação social. A França, que jamais conheceu um prêmio Nobel, reverencia o brilhantismo dos processos intelectuais, o que lhe dá um certo ar de arrogância. Paradoxalmente, perdeu completamente a confiança em suas elites, que julga inaptas a dirigi-la neste novo mundo.

Ouvir em profundidade não garante a dissolução de conflitos, mas permite o aparecimento de contradições e problemas reais. Permite conviver com oposições e negociar. Permite transformar conhecimentos privados em públicos, abrindo as portas ao debate e à mudança. Evita, portanto, que cada um fale mais alto do que o outro para afirmar ao público uma posição inquebrantável de seu grupo, negociando porém com outros grupos em segredo. Evita, também, que a "autoridade" consulte representantes de diversos grupos de interesse conflitantes e, então, desempenhe o papel de árbitro, de representante de um "interesse geral", impondo uma solução abstrata.

A um dirigente em um mundo cambiante como o atual exige-se a capacidade de diagnosticar a tempo os eventuais problemas e de buscar as possíveis soluções para eles. O princípio da realidade deve presidir o processo, e este deve estar ligado a uma organização real, aqui e agora.

As empresas reconhecem mais facilmente a necessidade de mudança, ainda que o progresso nesse sentido seja lento. Mas o Estado está paralisado.

Para Croizier, em matéria de mudança, três importantes ações devem ser levadas a efeito: a) intervenção direta, quando um setor se achar em crise aguda, o que implica saber ouvir e analisar estratégias que possam orientar a mudança; b) formação de dirigentes segundo uma nova racionalidade que lhes permita tomar consciência do que fazem; e c) investimento na transformação das instituições intelectuais.

Uma nova racionalidade significa: a) uma racionalidade pluralista prática, fundamentada no conceito de racionalidade limitada, de Simon; b) a aceitação de que o poder só pode ser compreendido como uma relação; logo, sem poder, a liberdade não faz sentido. Cooperação e conflito estão indissoluvelmente ligados e é preciso aprender a lidar com ambos; c) admitir o processo de ensaio e erro como necessário à descoberta de estratégias que conduzam a resultados esperados; d) a compreensão de que todos os indivíduos são racionais ao seu modo. Sentimentos estão presentes nos relacionamentos e os interpretam.

A obtenção de resultados é necessária. Significa oferecer trabalhos nos quais as pessoas se sintam bem, sejam mais ativas e felizes com o que fazem, estabeleçam melhores relacionamentos interpessoais e aprendam a cooperar mutuamente. O resultado é o melhor funcionamento das organizações, sua maior eficácia para responder às demandas da complexidade atual.

Croizier reafirma o conceito de *double loop learning* de Chris Argyris e Donald Schön. Para ele, a aprendizagem habitual nas organizações é aquela na qual os programas são corrigidos em função de resultados esperados e resultados obtidos. A racionalidade que preside a formulação dos resultados esperados e que avalia a sua obtenção não muda. Ao contrário, a aprendizagem em espiral permite ver a lógica que ensejou o erro e, desta forma, oferecer os meios de mudar o próprio programa. Desta segunda aprendizagem, afirma Croizier, carecem as elites francesas. Eis aí sua crise de inteligência.