

EXISTENCIALISMO PARA O ADMINISTRADOR

JOHN H. RICE

"Todos os ideais do homem são impossíveis, porque o homem é imperfectível."

KARL JASPERS

"É preciso que o homem se reencontre a si mesmo e se convença de que nada pode salvá-lo de sua condição humana."

JEAN-PAUL SARTRE

Os administradores — quer o admitam quer não — são, num certo sentido, filósofos. A filosofia representa um sistema de conhecimento que os auxilia na autocrítica, na interpretação de experiências e no julgamento de situações. Poucos administradores, todavia, criam seu próprio sistema de conhecimento, pois êste é, em geral, pré-fabricado e transmitido de geração em geração. Sòmente quando a "realidade" de nossa experiência individual se desvia muito das verdades e da ética que compõem êsse sistema é que êle deixa de parecer adequado.

Acreditamos que algumas das tensões da vida moderna de negócios sejam decorrentes do fato de que a realidade superou os conceitos filosóficos judaico-cristãos. Em inúmeras decisões administrativas é impossível escolher um caminho que satisfaça êsses conceitos e que, ainda assim,

JOHN H. RICE — Presidente de "A. H. Rice Co.", Pittsfield, Massachusetts.

Nota da Redação: Êste artigo é reproduzido sob autorização da revista "Harvard Business Review", publicação da "Graduate School of Business Administration" da "Harvard University". Publicado originalmente no vol. 38, n.º 2, de março/abril 1960, daquela Revista. Traduzido do original inglês por Yolanda F. Balcão.

seja compatível com as necessidades econômicas. O administrador de consciência tem, portanto, três alternativas: 1) justificar suas ações “não religiosas” com raciocínios do tipo “dai a CÉSAR o que é de CÉSAR”; 2) consolar-se com a hipocrisia de muitos de nossos religiosos; ou 3) alterar seu sistema filosófico de modo a adaptá-lo à realidade.

Esta última alternativa é minuciosamente explorada numa filosofia que recebeu o nome de “existencialismo”. Neste artigo, examinaremos os conceitos básicos dessa filosofia e, como administradores, procuraremos demonstrar de que forma um sistema filosófico pode ser de utilidade na solução dos complexos problemas de ética, moral e responsabilidade social com que hoje nos defrontamos.

SOLUÇÃO PESSOAL

Se bem que o termo já esteja em uso há vários anos, persiste ainda a suspeita de que “o existencialismo seja uma união ilícita da melancolia nórdica com a pornografia parisiense”. (1) O existencialismo não é — como em muitas doutrinas respeitáveis — um sistema religioso ou filosófico em que sejam objetivadas as angústias pessoais. Mais do que uma filosofia, é um método disciplinado de pensamento que resulta na solução pessoal do problema de viver “aqui” e “agora”. Ajusta a resolver o dilema formulado por PASCAL: “quando considero a brevidade de minha vida, dissolvida na eternidade que jaz antes e depois dela, quando considero o pequeno espaço que ocupo e posso ver, mergulhado na imensidade dos espaços que ignoro e que não me conhecem, estarreço-me por estar aqui e não lá; pois não há razão para que eu esteja aqui e não lá, agora e não depois”. (2)

(1) Carl Michalson, *What is Existencialism?* (New York, Charles Scribner's Sons, 1956), pág. 2.

(2) Blaise Pascal, *Pensées* (Chicago, *Great Books of the Western World*, Encyclopaedia Britannica, Inc., 1952), pág. 211.

O resumo do desenvolvimento histórico do existencialismo exigiria um estudo do pensamento religioso e filosófico que começou com o encontro de Deus e MOISÉS no monte Sinai, passando pelo mandado de SÓCRATES “conhece-te a ti mesmo” e incluindo os ensinamentos de SÃO PAULO. Deveria delinear o impacto na filosofia e na teologia dos pensamentos de homens como DESCARTES e HEGEL. Ademais, o efeito que teve a ciência na religião e na sociedade — efeito que deu origem à era protestante — bem como a reação contra o protestantismo — liderada por filósofos como KIERKEGAARD e NIETZSCHE — fazem parte do desenvolvimento do existencialismo. Finalmente, deveriam ser considerados SARTRE e CAMUS, dentre outros ligados ao existencialismo de hoje. (3)

O existencialismo tem por base êste fato inquietante: a única realidade para o homem é sua própria finitude. Êle sabe que morrerá e nada mais. Sua vida — quer o compreenda quer não — é um processo contínuo de acomodação a esta irrefutável realidade. Uma vez que ninguém pode morrer em seu lugar, o homem deve pensar sèriamente nela e achar meios de aceitá-la.

Durante muitos séculos, o homem não teve que enfrentar sòzinho êste fato. Na civilização ocidental, por exemplo, a igreja ligou a distância entre a vida e a morte com símbolos e dogmas. A intromissão da ciência e do racionalismo, porém, atenuou a validade de muitos dos símbolos da igreja e hoje a religião ocupa um nicho muito menor na mente humana. Assim como a teoria darwiniana da evolução destruiu a crença de que a vida começou no Êden, assim também a ciência e a medicina moderna trouxeram a “explosão de população” que exigirá uma revisão do dogma católico de que o contrôle artificial de natalidade é um pecado mortal.

Em “Assim Falou Zaratustra”, NIETZSCHE exclamou: “Deus está morto!” NIETZSCHE não era ateu: êle queria

(3) Para aquêles que se interessem por uma análise mais demorada dêste histórico, incluímos uma bibliografia no final do artigo.

dizer que Deus estava morto porque o homem O havia matado com sua ciência e razão. Aparentemente, a vida no século XX corrobora o que disse NIETZSCHE. Considera-se hoje que o homem é um conjunto de qualidades e funções mensuráveis às quais se dá significado científico. Sua inteligência é classificada e medida por testes de aptidão; seus gostos e preferências são pesados e examinados em pesquisas de motivação; seus medos e angústias são eliminados pelo psicanalista e classificados como neurroses e psicoses. Se perguntamos a alguém o que é, recebemos uma resposta descritiva de função social: "sou homem de negócios"; "sou médico"; "sou carpinteiro"; "sou ferramenteiro".

Compare-se esta resposta com aquela que Deus deu a MOISÉS: "Eu sou o que sou." A resposta de Deus nada explica no sentido racional e, no entretanto, explica tudo.

Hoje o homem não ousaria responder assim, pois está convencido de que é o que a sociedade fêz dêle. Êle não é o que Deus fêz. Êle matou Deus ao renunciar à responsabilidade por si mesmo.

O DILEMA DO PRESENTE

A morte de Deus teve resultados assustadores. Ela explica, em grande parte, a submissão do homem a grupos tais como os sindicatos, a "organização" e os partidos políticos. Ela é responsável pelo conformismo que alimenta a cultura "para a massa" da televisão. O retôrno à religião que é louvado por revistas influentes como "Life", apenas torna respeitável a morte de Deus: não ajuda o homem a encontrar-se a si mesmo ou a trazer Deus novamente à vida.

De que lado está o existencialismo? Em nenhum dêles. O existencialismo conceitua o homem como um indivíduo, sozinho e distinto, face ao fato insolúvel de sua própria morte. A palavra "existencialismo" se escreve com inicial minúscula a fim de transmitir a idéia de que não é um sistema formalizado com regras de pensamento de aplica-

ção universal. É, ao contrário, intensamente individual e exige respostas sérias às penosas questões que apresenta à mente humana. O existencialismo não dá, por si mesmo, nenhuma resposta; apenas possibilita respostas significativas.

O objetivo final do existencialismo não é Deus; muitos existencialistas são ateus. Nem leva ao niilismo; muitos existencialistas, como, por exemplo, MARTIN BUBER e PAUL TILLICH, são religiosos devotos. Na realidade, o existencialismo não leva, por si mesmo, a nenhum lugar. Quando falamos de existencialismo, diz H. RICHARD NIEBUHR, "é como se estivéssemos seguindo uma série de sinais na estrada com os dizeres "por aqui", sabendo, todo o tempo, que quando chegarmos ao destino encontraremos uma seta apontada em nossa direção". (4)

Um dos aspectos mais difíceis do existencialismo — aquêle que o tornou suspeito nos Estados Unidos — é seu uso de palavras tais como "ontológico", "ser", "angústia" e "culpa". Alguns dêesses têrmos são palavras conhecidas com significados radicalmente diversos, outros são novos. Embora isto represente uma dificuldade, é também uma vantagem. Quando novas interpretações são introduzidas no vocabulário e no pensamento humanos, pode haver uma mudança dramática nos conceitos e preconceitos da vida.

O têrmo "ontológico" pertence ao vocabulário do filósofo e vem do grego "onta", isto é, coisas que existem. O existencialista vê o homem como ontológico — o homem é. O existencialismo não apresenta um breviário filosófico que tente provar uma ordem divina à qual o homem se adapte. Não examina o homem e suas ações para descobrir características universais pelas quais possa ser avaliado; não pressupõe leis naturais e imutáveis a que pode desobedecer sômente por sua conta e risco.

(4) H. Richard Niebuhr, *Sören Kierkegaard* (New York, Charles Scribner's Sons, 1956), págs. 27-28.

A característica universal do existencialismo é sua base ontológica. Outros conceitos filosóficos, quer de base antropológica, cosmológica, teleológica, ou teológica, atingem o indivíduo a partir de um conceito universal do homem; o existencialismo tenta entendê-lo somente em relação ao fato de que é e tem por ontológicos fenômenos como a angústia, a culpa e a fé, sem tratar de sua origem. Assim, por exemplo, o existencialista religioso prova a si mesmo ontologicamente a existência de Deus. Ele O sente; logo, para ele, Deus é. O existencialista ateu nega Deus ontologicamente. Ele não O sente; logo, para ele, Deus não é.

PRIORIDADE DA EXISTÊNCIA

A existência é da máxima importância no vocabulário existencialista. Ela foi definida por praticamente todos os escritores existencialistas, mas somos de opinião que JEAN-PAUL SARTRE, em seu trabalho "L'Être et le Néant", dá à palavra sua descrição mais lúcida. SARTRE diz, em resumo, que a existência de um homem vem antes de sua essência (isto é, seu conceito de si mesmo). Um homem nada pode ser até que é, e nada pode ser senão o que é. Não pode ser um conceito ou uma idéia; é sua existência, ou sua vida, e nada mais nem menos.

Explicando estes termos com uma analogia, SARTRE descreve o processo de manufatura de um objeto (no caso, um cortador de papel): o artesão, antes de modelar o cortador, imagina-o em sua mente. Ele sabe para que o objeto é usado, conhece suas qualidades, está familiarizado com as técnicas exigidas para sua produção. Estes e outros conceitos que o artesão tem do cortador são sua essência. Eles existem na mente do artesão antes que o cortador exista. A essência do cortador precede sua existência.

Já o homem, de acordo com SARTRE, não é uma essência antes de existir. Ao contrário do objeto, ele existe primeiro e é sua existência que produz sua essência. O homem, até nascer, é nada — não tem qualidades essenciais. A

natureza humana não existe até que um homem existe e faz sua própria natureza. SARTRE se recusa a admitir que o homem desculpe suas deficiências ou deprecie as habilidades de outros com frases como: "é a natureza humana". Ele coloca toda a responsabilidade diretamente no próprio indivíduo. Este conceito liberta o homem das forças deterministas nas quais a ciência e a teologia se basearam para explicar suas ações. Por exemplo: as qualidades mensuráveis de uma pessoa, como o id, o ego, o superego e a libido, são consideradas não como uma parte de sua essência, mas desenvolvidas apenas depois que ela existe.

Tudo isto se opõe diretamente a muitas das idéias e técnicas que hoje usamos na administração de empresas. Para dar um exemplo muito comum: nosso uso de métodos matemáticos de amostragem para testar produtos e mercados é baseado na presunção de que todos os homens têm certas naturezas ou essências que podem ser quantitativa e qualitativamente medidas. Este modo de pensar pode tornar viáveis certas previsões acuradas, mas ao vermos outros homens por este prisma, segue-se que nos vemos de um ponto de vista semelhante.

Tendemos a usar esta atitude para determinar e circunscrever as áreas nas quais participamos. Tomemos a questão dos homens de negócios na política. As qualidades que, segundo cremos, constituem um administrador competente (por exemplo, o tino financeiro) são usadas, muitas vezes, como desculpa para inatividade na política. "Não é da natureza do administrador ser político", dizemos.

A definição existencialista de existência não sanciona tais desculpas fáceis. Quando um homem existe, é completamente livre; o que faz e não faz é o resultado de seu livre arbítrio. Ele não pode fugir dessa responsabilidade. Se o diretor de uma empresa se mantém afastado da política, ele o faz porque assim o decide. Se continua a trabalhar numa determinada firma a despeito de discordar

de suas diretrizes, êle o faz porque quer, não porque suas responsabilidades de família o "forcem" a tanto. Na visão existencialista, portanto, o homem tem liberdade, mas, ao mesmo tempo, tremenda responsabilidade por si mesmo.

SER E VIR A SER

Bastante ligado à idéia de existência está o termo "ser". A definição existencialista de ser é diferente da tradicional. O dicionário "Webster" define ser como "aquilo que existe como uma realidade ou entidade no tempo ou no espaço, em idéia ou matéria; aquilo que é capaz de existir". Na terminologia existencialista, porém, ser não quer dizer a pessoa ou coisa que é, mas a pessoa que, vivendo, está no processo de "vir a ser" alguém. Ser significa potencial; ser é o processo pelo qual cada um de nós vem a ser o que realmente é. O homem não é aquilo que as avaliações objetivas dizem que é. Êle é o que está vindo a ser.

O homem não vem a ser sozinho. Seu ser não existe por si mesmo. O ser deve ser sempre considerado em relação a alguma coisa ou alguém — "Dasein", para usar o termo de MARTIN HEIDEGGER. "Dasein", em alemão, significa "estar lá" e é o nome que HEIDEGGER usa para homem. O homem existe no mundo; é parte do mundo. Afastar um homem do mundo ou o mundo de um homem é destruir o conceito de "Dasein".

O homem não pode ser contemplado de um ponto de vista que ponha em dúvida a validade do mundo externo, como na célebre alegoria da caverna, na "República", de PLATÃO. Ali, os homens estão acorrentados numa caverna, de costas para a luz. Tudo o que podem ver são as sombras de objetos projetados na parede à sua frente. Nesta situação, a realidade não pode nunca ser compreendida; tudo o que se pode ter é o conceito de sombra da realidade, que depende inteiramente do indivíduo que vê as sombras. O existencialista nega isto. As sombras na parede e o homem estão no mesmo campo de ser. Juntos, êles constituem "Dasein", a única realidade.

O existencialista afirma que a única coisa que é real para o homem é sua própria experiência. Essa experiência não pode ser abstrata, porque o processo mesmo da abstração destrói a realidade e a proximidade da experiência. Para entender um homem, é necessário considerá-lo no seu mundo.

Além disso, o homem é mais responsável por seu mundo do que seu mundo por ele. Por exemplo: a um administrador se pede que faça algo que contraria seus padrões de decência (violar um contrato ou subornar um fiscal). A ele se pede que o faça porque alguém crê que a situação exige tal procedimento e que, devido ao encargo que ocupa, é a pessoa indicada para tanto. Assim, ele faz o que lhe é pedido e se desculpa dizendo que seu empregador é o culpado. A responsabilidade não é dele, mas do mundo, pensa esse administrador.

O existencialista, no entretanto, não tenta compreender o homem através de seu mundo. O existencialista considera o homem e *suas reações ao mundo*. Se o homem pensa que aquilo que está fazendo é errado, a situação não o desculpa. (O existencialista poderá fazer o mesmo, mas reconhecerá sua decisão de fazê-lo.) De fato, ele é tido como um livre contribuinte à situação que resulta de seu procedimento.

DECISÕES OU/OU

SÖREN KIERKEGAARD diz que a responsabilidade do homem se centraliza nas decisões que toma, pois ele, em sua vida, enfrenta constantemente linhas alternativas de ação. KIERKEGAARD descreve estas alternativas como escolhas entre "ou/ou". Em nenhuma situação o homem "vem a ser" outro que não aquele que resulta de decisões conscientes do tipo "ou/ou" tomadas com referência ao mundo no qual ele vive. Quer o compreenda quer não, o homem está continuamente tomando decisões "ou/ou" e essa escolha

determina sua relação com seu próprio ser ou potencial. (5)

Os críticos do existencialismo têm dito que o conceito de ser determinado por decisões “ou/ou” de KIERKEGAARD é não só cruel, como pouco realista. Eles perguntam, por exemplo, como é que uma criança pode ser responsável por decisões tomadas por ela. Não é verdade que estas decisões podem ser de natureza “ou/ou” e colorir toda a vida adulta da criança? A resposta existencialista é que as conseqüências das decisões tomadas antes que a criança possa fazer escolhas conscientes tornam-se parte de seu ser, seu “Dasein”; e que suas decisões “ou/ou” como adulto devem ser tomadas de inteiro acôrdo com seu “Dasein”. O homem não pode evitar a responsabilidade porque se fizeram escolhas por êle em sua infância mais do que por ser vagaroso devido a ser aleijado de nascença.

Em nenhum momento pode o homem agir para desfazer o passado. Mas pode agir para realizar seu ser ou potencial, visto em relação ao seu passado ou ao seu mundo. O conceito de ser não aceita o impacto de desconhecidas fôrças externas que moldem a vida do homem.

É neste aspecto que os “beatniks”, “zen-budistas” etc. — supostamente filhos do pensamento existencialista — perdem o contacto com a realidade. A agressiva autopiedade que encontramos nos personagens de livros e peças como “Look Back in Anger”, de JOHN OSBORNE, “Sweet Bird of Youth” de TENNESSEE WILLIAMS, “On the Road” de JACK KEROUAC e “The Outsider” de COLIN WILSON nega a responsabilidade pessoal. O tema ali é de que o homem não é responsável por suas promessas; êle é aquêle que a sociedade fêz, e a sociedade é responsável por êle.

O existencialista não aceita esta tese. Êle acredita que o homem e sòmente o homem é responsável por si mesmo, e que a sociedade é o produto de seu sucesso ou fracasso na realização de seu potencial.

(5) Søren Kierkegaard, *Either/Or: A Fragment of Life*, traduzido para o inglês por Walter Lowrie (Princeton, Princeton University Press, 1947).

O NÃO SER EVENTUAL

Assim como o homem pode realizar seu potencial por meio de decisões "ou/ou", assim também pode decidir *não* realizá-lo: êle pode ter o ser ou o não ser. Em última análise, isto significa que pode decidir entre a vida e o suicídio. O suicídio é, felizmente, um ato pouco freqüente, mas há, na vida do homem, abundantes escolhas menos dramáticas entre o ser e o não ser. Na medida em que um homem se recusa a agir com pleno conhecimento de sua unicidade e seu potencial, êle escolhe o não ser. Na medida em que faz escolhas governadas pela necessidade de aprovação social e não pelos requisitos de sua própria individualidade, também escolhe o não ser.

A realidade do não ser eventual permeia o pensamento existencialista, assim como permeia tôdas as religiões e filosofias. Não fôsse pelo fato da morte, o simbolismo da ressurreição de CRISTO seria desnecessário. Mas o existencialista não tenta dar à morte o significado de vida eterna. "A morte é o único fato de minha vida que não é relativo mas absoluto e a compreensão disto dá à minha existência e ao que faço a cada hora uma qualidade absoluta", diz ROLLO MAY. (6)

De forma menos dramática, DAVID HOWARTH, em seu livro "D Day", conta a história de um soldado que tinha certeza de que seria morto e que "aceitando esta idéia, deixara de ter preocupações". (7)

Se um administrador pudesse conhecer a realidade de seu não ser eventual, que desperdício de tempo poderia evitar! Todos sabemos que o homem é mortal, mas recusamo-nos a reconhecê-lo emocionalmente. Se pudéssemos reconhecer e aceitar o fato de nosso futuro não ser, nossas vidas adquiririam um propósito que eliminaria muitas das dissimulações e dos rituais que nos roubam tempo precioso.

(6) Rollo May, editor, *Existence, A New Dimension in Psychiatry and Psychology* (New York, Basic Books, Inc., 1958), pág. 49.

(7) David Howarth, *D Day*, (New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1959), pág. 100.

Tomemos, por exemplo, a rotina da comissão. Muitos administradores parecem aceitar a teoria de administração por comissões. Aceitam-na cegamente, não compreendendo que, ao fazê-lo, estão desperdiçando preciosas partes de sua vida. Parecem estar convencidos, de uma outra forma, de que esta é a única maneira de dirigir uma empresa — como se sua vida continuasse para sempre.

A aceitação do conceito existencialista de não ser eliminaria também a fachada de conformismo da vida moderna. Fugimos à angústia do nosso não ser eventual pela escolha de não sermos enquanto vivemos. Ser significa o conhecimento de viver neste mundo, com a certeza do não ser eventual. Na medida em que fugimos deste conhecimento e de nós mesmos, escolhemos não ser. As “fugas” que usamos, tais como as sessões esportivas, a televisão e a atividade frenética que torna nosso lazer ainda mais exaustivo do que nossas ocupações, são bem conhecidas. Usamos todos os subterfúgios possíveis para fazer adormecer a certeza de nossa própria morte. Ao fazê-lo, escolhemos não ser enquanto vivemos.

Para o existencialista, a aceitação de crença religiosa formal *pode* ser um modo de *não ser*. Isto ocorre quando um homem escolhe uma série de símbolos e parábolas vagamente entendidos para mitigar a certeza de sua própria mortalidade. “Entorpece-te, toma água benta, recebe o sacramento, que no final tudo sairá bem”, parece ter dito BLAISE PASCAL. (8) Mas a crença religiosa *pode* ser também uma forte afirmação do *ser*. Isto ocorre quando um homem existe completamente na crença, sem concessões, quando está desejando tomar uma decisão pessoal “ou/ou” de morrer, se necessário, a fim de realizar seu próprio ser. CRISTO preferiu a morte a não ser; um existencialista pode tornar-se cristão e correr o risco de ser “crucificado” à maneira moderna.

(8) Vide William Barrett, *Irrational Man, A Study in Existential Philosophy* (New York, Doubleday & Co., 1958), pág. 25.

ANGÚSTIA E CULPA

Uma das palavras-chave do pensamento existencialista é angústia. A angústia é ontológica — arraigada na existência mesma do homem. É sua certeza de morte iminente. Nada há que o homem possa fazer para remover esta angústia, exceto renunciar à sua liberdade. A liberdade é, muitas vezes, sacrificada pelos homens na esperança de se livrarem de angústia insuportável. Neste caso, os indivíduos fogem para o conformismo ou a religião formal e as nações escolhem ditaduras.

O homem deve ter angústia a fim de realizar seu potencial. Irá a escolha que êle faz hoje aumentar seu vir a ser, ou resultará na negação de seu potencial, numa forma qualquer de não ser? A angústia aguça o intelecto porque aumenta a certeza das conseqüências de diferentes escolhas que podem ser feitas. Se elimina a angústia, o homem sacrifica sua liberdade de escolha e decide não ser.

Êste é um tema dominante em grande parte da literatura existencialista. KIERKEGAARD chama a angústia de “mêdo e tremor” em sua análise da história bíblica de ABRAÃO e ISAQUE. KIERKEGAARD trata do “ato de fé” que se exige de um homem para que seja um verdadeiro cristão, ou, como êle diz, “um cavaleiro da fé”. KIERKEGAARD lembra que ABRAÃO recebeu ordem de Deus para levar seu filho, ISAQUE, ao monte Moriá e sacrificá-lo com suas próprias mãos. Se ABRAÃO não tivesse angústia, nunca teria ouvido a palavra de Deus. Tendo ouvido, êle tinha duas alternativas: obedecer à ordem de Deus e levar ISAQUE ao monte Moriá, ou ignorar a palavra de Deus.

A primeira alternativa significava o assassinio de seu filho; a última a negação de Deus e, para ABRAÃO, não ser. A fé de ABRAÃO, sua angústia, possibilitou a ordem; sua escolha foi por Deus — por ser. Se tivesse feito outra escolha e decidido salvar ISAQUE, ABRAÃO nada teria perdido no sentido material, mas sacrificado tudo por negar a Deus.

Raramente enfrenta o homem uma decisão que se aproxime, em severidade, ainda que remotamente, daquela exi-

gida de ABRAÃO, mas cada dia todos enfrentamos alternativas de conduta. Ter angústia não significa que escolheremos necessariamente o caminho certo, mas ter angústia nos torna mais conscientes de que uma resposta levará à realização de nosso potencial, enquanto outra será a negação de nosso ser.

Dando um exemplo: o presidente e proprietário de uma grande companhia está convencido de que a eficiência e a lucratividade globais da mesma seriam aumentadas se uma certa fábrica afiliada fôsse transferida para outro local. A fábrica está localizada numa pequena cidade que dela depende para emprêgo de seus habitantes. Se fôr fechada, centenas de homens deixarão de ter meios para sustentar as famílias.

O presidente pode bem sentir que sua maior responsabilidade está em relação ao restante de seus empregados, isto é, aos milhares que trabalham noutras regiões. Pode bem sentir que se sua companhia fôr mais eficiente com o fechamento da fábrica, êle está justificado, a despeito das consequências que isso provocará naquela pequena cidade. Se, por outro lado, dá grande valor às relações que têm tido com a comunidade pode decidir não fazer a mudança. O bem-estar da cidade faz parte de seu "Dasein". Êle pode ter mais satisfação em assim agir do que em maximizar seus lucros. A decisão será difícil; mas se êle tem angústia, achará mais fácil resistir aos argumentos "lógicos" para a mudança.

Disse um autor: "se estancamos nosso potencial, tornamo-nos culpados em relação ao que nos foi dado em nossa origem, no nosso "âmago". Nesta condição existencialista de "ser culpado" são encontrados todos os sentimentos de culpa, quaisquer que sejam as milhares de formas e deformações concretas que tomem na realidade." (9)

(9) Rollo May, *op. cit.*, pág. 53.

Exemplificando: se ABRAÃO tivesse negado a Deus, sua angústia teria sido eliminada, mas a culpa teria tomado seu lugar. Notem como êste ponto de vista é diferente do da moderna psiquiatria, que tende a considerar todo o sentimento de culpa como resultante de incidentes há muito esquecidos da infância.

A MORTE DE DEUS

O existencialismo é uma filosofia que pode “reviver” Deus. Em “JB”, versão moderna do poema bíblico “Jó”, o senhor ZUSS, homem de negócios e personagem central, diz:

“Não há nada que possas entender?
É sempre do monte de cinzas que Deus é visto
Sempre!” (10)

Para Jó, o “monte de cinzas” do qual êle finalmente “viu” Deus, consistiu de suas aflições físicas e da perda de tôdas as suas posses, de sua família e de sua piedade. O existencialismo conduz o homem ao “monte de cinzas” através do exame radical que leva à conclusão de que a vida não tem fundo, é “um vazio sagrado”. Êsse exame põe em questão tôdas as interpretações paliativas que fazem da morte uma pausa no caminho para a felicidade eterna. No “monte de cinzas” o homem sabe que êle — e somente êle — é responsável por si mesmo. O existencialismo não permite que, por meio de confissões rituais, os pecados dos homens sejam carregados por CRISTO.

Para o existencialista religioso, Deus é o poder que dá significado ao absurdo da vida, expresso nas palavras de JÓ:

(10) Archibald MacLeish, *JB* (Boston, Houghton Mifflin Company, 1956), pág. 50.

“O homem, nascido de mulher, vive breve tempo, cheio de inquietação,
Nasce como a flor, e murcha; foge como a sombra e não permanece,
E sôbre tal homem abres os teus olhos e o fazes entrar em juízo contigo?
Quem da imundícia poderá tirar coisas pura? Ninguém. Visto que os seus dias estão contados, contigo está o número dos seus meses; tu ao homem puseste limites, além dos quais não passará.” (11)

Desde que percebe que a vida é absurda (no sentido de ser contrária à razão ou às opiniões gerais), o homem está na posição de conhecer Deus.

Parafraseando SÖREN KIERKEGAARD: o verdadeiro cristão pode fazer o “ato de fé” apenas de uma posição de absurdo. A fé é aquêlê poder que conserva o homem alegre à tona de um mar de setenta mil braças de profundidade, sabendo muito bem que um dia irá ao fundo. Deus é o Deus do Velho Testamento — o Deus de MOISÉS, de ABRAÃO e de JÓ. Seu contacto com o homem é direto e pessoal. Ele não pode ser alcançado pela razão; Ele pode apenas ser sentido.

A unicidade de cada homem, sua capacidade de vir a ser, seu potencial, sua angústia e sua culpa são todos manifestações através das quais o homem pode sentir Deus. Uma religião que interpõe teorias doutrinárias entre Deus e o homem mata Deus porque destrói a relação íntima que deve existir entre ambos para que o homem conheça Deus.

Devemos repetir que existencialismo e conhecimento de Deus não são sinônimos. O existencialismo somente faz o homem compreender que a vida é absurda. O que cada homem decide fazer com relação ao absurdo da vida é de sua própria responsabilidade. Ao discutir a crise atual do homem moderno, que “não mais possui uma perspec-

(11) Livro de Jô, 14: 1-5.

tiva global no sentido de um conjunto de convicções seguras sobre Deus, sobre o mundo e sobre si mesmo”, PAUL TILLICH disse que Deus pode ser conhecido apenas “se o homem vai ao extremo penoso de aceitar a ameaça última (isto é, a morte) que enfrenta em sua existência e afirma a vida em face dessa ameaça”. (12)

COMPROMISSO DELIBERADO

JEAN-PAUL SARTRE é responsável pela inclusão das palavras “compromisso” e “obrigação” no vocabulário existencialista. O existencialismo de SARTRE, diferentemente do de muitos filósofos, é produto de sua própria experiência, que inclui um ano num campo de concentração alemão e participação ativa na Resistência.

Diz SARTRE: “Nunca fomos tão livres quanto durante a ocupação alemã. Tínhamos perdido todos os nossos direitos, a começar pelo direito de falar. Cada dia éramos insultados e tínhamos que calar. . . . E devido a isto éramos livres. Como o veneno nazista penetrava em nossos pensamentos, cada pensamento acurado era uma conquista. Como uma polícia poderosa tentava forçar-nos a calar, cada palavra adquiria o valor de uma declaração de princípios. Como éramos perseguidos até a morte, cada um de nossos gestos tinha o peso de um compromisso solene. As circunstâncias, embora muitas vezes atroz, finalmente nos deram a possibilidade de viver a existência confusa e impossível que é o destino do homem.” (13)

SARTRE acredita que o homem está comprometido inapelavelmente com o mundo, que a existência só é significativa quando se faz um compromisso deliberado e que qualquer um tem a liberdade de fazer um compromisso,

(12) Vide *Time*, 19 de março de 1959, pág. 52.

(13) A. J. Liebling, *Republic of Silence* (New York, Harcourt, Brace and Company, 1947), pág. 498.

qualquer que seja a condição em que se encontre. Continua SARTRE: "A cada instante vivíamos completamente no sentido dêste pequeno lugar-comum: "o homem é mortal!" E a escolha que cada um de nós fazia de sua vida era uma autêntica escolha, porque sempre podia ser expressa nestes termos: "antes morto que...". (14)

Para SARTRE, compromisso significa escolher a liberdade por escolher a morte. Outros escritores existencialistas colocam a escolha entre ser e não ser. De qualquer forma, uma vez que a escolha é feita, o homem está comprometido com a conduta que resulta dela e é inteiramente responsável por ela. Escolher e não tornar-se comprometido representa "não existir". Como disse CARL MICHALSON: o homem que murmura, ao beber sua cerveja, "gostaria de morrer", somente estaria existindo se estivesse, naquele momento, engolindo veneno. Compromisso significa obrigação total em relação à escolha feita. Deve estar presente para que se possa viver existencialmente.

Alguns defensores do existencialismo pensam que o conceito de compromisso o torna menos "egoísta". Parece-me, contudo, que o compromisso pode resultar em ações egoístas ou altruístas, dependendo de como e por quem tais ações são julgadas. Voltando ao homem de negócios que está em dúvida quanto à mudança da fábrica para outra comunidade, pode-se prever que essa mudança será tida como altruísta pelos cidadãos da nova comunidade, egoísta pelos da antiga. Pode-se estar comprometido com o cristianismo, como KIERKEGAARD; com o ateísmo, como SARTRE. O resultado do compromisso não é tão importante para o existencialista quanto o fato de que é feito um compromisso em "temor e tremor" e a ação é tomada em decorrência dêle.

(14) *Ibid.*, pág. 498.

CONCLUSÕES

A que leva o existencialismo e que importância tem para o administrador? É meramente um exercício bastante vigoroso de lógica ou tem validade como filosofia de vida?

Estamos convencidos de que o existencialismo, a despeito de sua fraseologia muitas vezes túrgida e sua introspecção, pode desempenhar um importante papel na construção de um sistema filosófico mais acorde com a realidade do que muitas das filosofias atuais.

O existencialismo destrói as setas muito cômodas da conduta ética: a igreja, a organização e a sociedade, substituindo-as por uma responsabilidade mais pessoal. Pergunta-se: contribui o procedimento que um homem toma para seu próprio ser e vir a ser, dentro da acepção existencialista dos termos? Se a resposta é *sim*, o procedimento está certo; se é *não*, errado. Que a resposta seja *sim* ou *não* depende inteiramente dos valores desse homem, daquilo que para ele tem significado.

É desnecessário dizer que tal filosofia pode ser perigosa. O existencialismo pode ser usado para justificar qualquer procedimento, uma vez que o único juiz de cada ação é o próprio homem que toma a decisão. Outras filosofias, todavia, podem também ser usadas para satisfazer interesses em conflito. Como o diz o ditado, "o diabo pode citar as Escrituras".

Os problemas que enfrentamos na administração da empresa são, freqüentemente, difíceis de resolver, forçando-nos a escolher entre dois ideais em conflito. Um executivo tem a oportunidade de usar falsa propaganda que trará vendas necessárias à firma. Outro executivo, que fez carreira durante vinte anos numa fábrica de cigarros, convence-se de que o uso de tabaco é prejudicial a muitos de seus consumidores. Em cada caso, os valores religiosos provavelmente ditarão um procedimento, o interesse próprio e a responsabilidade de família outro e o interesse da companhia outro ainda. Uma decisão que satis-

faça os requisitos dos três é improvável. As tentativas de reconciliá-los torna-nos hipócritas.

Ao declarar que o homem não tem senão uma responsabilidade, a responsabilidade perante si mesmo, o existencialismo exige, como pré-requisito, que cada um se conheça a si mesmo. Mas a pergunta: “quem sou eu?” não faz parte de um teste intelectual ou filosófico. Uma das contribuições do existencialismo, com sua ênfase na individualidade de cada ser humano, é que dá um contexto dentro do qual o homem pode esperar vir a entender sua natureza.

Ninguém pode, é claro, responder à pergunta “quem sou eu?” por outra pessoa, assim como nenhum homem pode morrer no lugar de outro homem. Isto explica, em parte, a falta de popularidade do existencialismo em muitos setores. Não há regras de conduta estabelecidas; não há imperativos, exceto o básico “conhece-te a ti mesmo”.

O existencialista diz que o homem é o resultado de suas próprias escolhas. A implicação é de que êle hoje enfrenta um problema devido a decisões do tipo “ou/ou” que tomou durante sua vida — decisões tais como seguir a carreira de administração em vez de medicina, trabalhar para uma determinada companhia, casar e ter filhos. Estas decisões anteriores, quer tenham sido tomadas conscienciosamente ou por conveniência, contribuíram para tornar o homem o que é hoje; formam seu “Dasein”.

Do ponto de vista existencialista, a decisão “ou/ou” que o homem toma hoje ao deparar com um problema deve ter por base suas decisões prévias. Se, por exemplo, um exame de si mesmo revela que suas decisões “ou/ou” anteriores não foram por seu ser ou vir a ser, então — se é existencialista — êle sabe que suas decisões futuras serão pelo não ser e resultarão em culpa, a menos que use a liberdade de dizer “não”. Isto é mais fácil de aconselhar do que fazer, mas os homens, através da história, têm dito “não” e todos temos o poder de fazer o mesmo. Conhecemos homens que deixaram boas posições administrativas porque não quiseram tomar parte numa

decisão da empresa. Eles consideraram que sua decisão anterior de trabalhar para a firma era errada e a deixaram. O existencialismo ganhou aceitação como filosofia em nações nas quais os padrões de vida e conduta foram destruídos. É significativo que o existencialismo tenha tomado impulso na França, durante a ocupação alemã, quando tôdas as certezas da vida — a “grandeza” da França, a liberdade democrática do indivíduo e a integridade do Estado e da Igreja — tinham sido obliteradas pela invasão nazista. Os combatentes da Resistência, como SARTRE, encontraram um único ponto focal que remanesce: o de serem eles mesmos, sôzinhos e aterrados. O existencialismo tomou o lugar das certezas que de repente deixaram de existir.

Os administradores estão muito longe da trágica condição de SARTRE e de outros escritores existencialistas, mas a realidade da vida de negócios hoje tem, cremos, trazido sérias dúvidas às certezas de nossa filosofia judaico-cristã. O existencialismo não é o único sistema filosófico que tem validade atualmente, mas sua ênfase no autoconhecimento e seus conceitos de responsabilidade, angústia e culpa dão-nos uma nova e útil perspectiva para o significado da vida.

BIBLIOGRAFIA

William Barrett, *Irrational Man, A Study in Existential Philosophy* (New York, Doubleday & Company, Inc., 1958).

Carl Michalson, *Christianity and the Existentialists* (New York, Charles Scribner's Sons, 1956).

Walter Kaufman, *Existentialism from Dostoievsky to Sartre* (New York, Meridian Books, Inc., 1956).

Will Herberg, *Four Existentialist Theologians* (New York, Doubleday, & Co., Inc., 1958).

Martin Buber, *Eclipse of God* (New York, Harper & Brothers, 1952).

Martin Buber, *I and Thou* (New York, Charles Scribner's Sons, 1937).

Rollo May, editor, *Existence, A New Dimension in Psychiatry and Psychology* (New York, Basic Books, Inc., 1958).

Jean-Paul Sartre, *Being and Nothingness* (New York, Basic Books, Inc., 1956).

Robert Bretall, *A Kierkegaard Anthology* (Princeton, Princeton University Press, 1946).