



Nelson Costa Fossatti

# A Empresa de Ravel

A utopia acordada no  
sonho das Organizações



Circunvolução, evolução, ritmo, harmonia, orquestração, é assim que Nelson Fossatti nos conduz ao longo de sua obra, *A Empresa de Ravel*. O autor nos leva à Paris, ao famoso Café Le Procope, em 1928. Lá está Petrus e sua inquietação: “**Para onde vai o homem que não sabe para onde vai?**”. Petrus explora a riqueza do ambiente, senta-se à mesa e, afortunadamente, para enriquecer suas reflexões, surge La Fontaine. Em seguida Voltaire, Benjamin Franklin, Rousseau, todos pensadores de excelência que em um crescente harmônico ampliam e aprofundam os conhecimentos do protagonista. Mas há mais por vir, e Petrus tem sede de conhecimentos. Dialoga, então, com Napoleão, Balzac, Victor Hugo, Anatole François e, é claro, Maurice Ravel. Em círculos concêntricos, Nelson Fossatti confere pulsação musical a seu livro, amparado no Bolero, obra escrita por Maurice Ravel em 1928 a pedido da bailarina russa Ida Rubinstein, que a encomendou para a realização de um balé com características espanholas. Com maestria, o autor costura arte, ciência e administração, conduzindo o leitor nem sempre por caminhos fáceis, mas seguramente geradores de valor. *A Empresa de Ravel* tem um **objetivo**, e é preciso administrá-la para que o alcance. E quem melhor do que Peter Drucker para tratar da **APO – Administração Por Objetivos**? Certamente ele também se integra à dialética. Para que objetivos organizacionais sejam atingidos é preciso congregação, *co-operação*, ou seja operar junto, ter consciência da responsabilidade que cada colaborador tem na empresa. Ainda, é preciso ter foco sem perder a perspectiva, a visão do todo, e isso só é possível pelo emprego das ferramentas do *processo administrativo*, sumariadas pelo acrônimo **PODC – Planejamento, Organização, Direção e Controle**. Administrar é congrega esforços, é fazer com que o todo seja maior que a soma das partes, é figurativamente *pegar na batuta* e, como maestro, reger a orquestra organizacional, conferindo-lhe dinâmica, rumo e propósito para a plena realização de sua missão. De maneira criativa, erudita e magistral, Nelson Fossatti amalgama música, filosofia e administração, sempre tendo em vista a busca do bem comum na comunidade global e o respeito às diversidades, o que coroa de êxito o seu intento, tornando seu livro inspirador e de leitura obrigatória para qualquer cidadão que tenha a pretensão de ser chamado de Administrador.

André Silva Bender



# **A Empresa de Ravel**



# A Empresa de Ravel

A utopia acordada no sonho das Organizações

Nelson Costa Fossatti



**Diagramação:** Marcelo A. S. Alves

**Capa:** Carole Kümmecke - <https://www.behance.net/CaroleKummecke>

**Ilustrações dos Desenhos:** Ana Carolina Fossatti Moreira

**O padrão ortográfico e o sistema de citações e referências bibliográficas são prerrogativas de cada autor. Da mesma forma, o conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade de seu respectivo autor.**



Todos os livros publicados pela Editora Fi estão sob os direitos da [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt_BR) [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt\\_BR](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt_BR)



Associação Brasileira de Editores Científicos

<http://www.abecbrasil.org.br>

---

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

FOSSATTI, Nelson Costa.

A Empresa de Ravel: a utopia acordada no sonho das Organizações [recurso eletrônico] / Nelson Costa Fossatti -- Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2019.

103 p.

ISBN - 978-85-5696-600-1

Disponível em: <http://www.editorafi.org>

1. Filosofia; 2. Administração; 3. Comunicação; 4. Música; 5. Utopias I. Título

---

CDD: 100

Índices para catálogo sistemático:

1. Filosofia 100

## **Agradecimentos**

Aos professores e orientadores da Escola de Negócios –  
Faculdades de Administração, Contabilidade, Economia -PUCRS.  
A comemoração e Homenagem aos seus 90 anos.

Aos professores da Faculdade de Filosofia da PUCRS pela vocação  
humanista e por liderar uma reflexão ética no desenvolvimento  
integral do homem.

Agradecimentos aos professores da Faculdade de Comunicação-  
FAMECOS pelo mérito em desenvolver a Gestão da Comunicação  
na esfera pública.





*“... considero impossível conhecer as partes sem conhecer o todo,  
tanto quanto conhecer o todo sem conhecer as partes”.*

**Pascal**



# Sumário

<b>Ouverture .....</b>	<b>13</b>
Ronel Alberti da Rosa	
<b>Prefácio.....</b>	<b>15</b>
Jorge Augusto Elias	
<b>Introdução .....</b>	<b>17</b>
Nelson Costa Fossatti	
<b><i>Café Procope</i> .....</b>	<b>21</b>
1 Jean de La Fontaine (1621-1695).....	24
2 François Marie Arouet- Voltaire (1694-1778).....	25
3. Benjamin Franklin (1706 - 1790).....	27
4. Jean Jacques Rousseau (1712-1821).....	30
5. Napoleão Bonaparte (1769-1821).....	33
6. Honoré de Balzac (1799 - 1850).....	35
7. Vitor Hugo (1802 - 1885).....	39
8. Anatole François (1844-1921).....	41
9. Um encontro com Ravel (1875-1937).....	43
10. Estreia do bolero de Ravel.....	46
11. Apoteose.....	50
12. Funções da Administração.....	51
<b>A lógica dos fractais e a função comunicação no processo administrativo das organizações.....</b>	<b>57</b>
1 Introdução.....	57
2. A comunicação oculta-se no processo administrativo.....	61
3. Linhas de fluxo - O simulacro da comunicação.....	62
4 A lógica dos fractais nas comunicações.....	64
5 Fractais e as funções básicas da administração.....	66
6 A função comunicação no processo administrativo.....	72
<b>Considerações finais.....</b>	<b>75</b>
<b>Referências .....</b>	<b>77</b>
<b><i>L'entreprise de Ravel: Un rêve éveillé d'une utopie concrète</i>.....</b>	<b>79</b>
Nelson Fossatti	



# Ouverture

*Ronel Alberti da Rosa*

## **Ravel – O Lavoisier dos sons**

*O compositor francês Maurice Ravel viveu na fronteira entre duas eras. De uma parte, a tradição romântica do século 19 ainda exercia seu poder gravitacional sobre a vida musical e intelectual de um modo geral. Do outro, era difundida a consciência, entre os artistas mais engajados nas discussões estéticas, de que o Romantismo estava esgotado como proposta artística, e de que era necessário explorar novas formas de linguagem. Na virada dos séculos 19 para o 20, Ravel tinha 25 anos – terminara sua formação musical no Conservatório de Paris e, disso podemos ter certeza, sentia, com um misto de encanto e estranhamento, o canto das sereias do Romantismo tardio. Seu colega mais velho, Claude Debussy, o teria avisado da difícil tarefa de empreender um salto à frente, para superar fórmulas já desgastadas de melodia, harmonia e forma da música tradicional. Debussy, no início do século 20, estava escrevendo sua ópera Pelléas et Mélisande (estreada em 1902), e se queixava da dificuldade que sentia em se livrar do que chamou de ‘feitiço do velho Klingsor’ – Debussy se referia ao estilo da ópera alemã de Richard Wagner, que exercia ainda forte influência sobre a vida musical europeia. O Bolero seria uma obra da maturidade de Ravel, estreou quando o compositor tinha plena consciência das soluções que escolhera para contribuir com a renovação da estética musical de seu tempo: uma renovação dos timbres e dos modelos sonoros. O Bolero é o triunfo da timbrística impressionista sobre o melodismo romântico. O livro de Nelson Fossatti é uma excelente e muito bem-vida contribuição para que se*

*reflita sobre como criar algo novo a partir da sincronia e sintonia de ideias. Fossatti toma o Bolero como analogia para o fazer-criar que transcende o estético e insemina todas as instâncias da vida humana; nisso, ele acertou em cheio, já que o Bolero, o fundo, é um estudo sobre criar algo novo por meio de combinações de elementos já disponíveis. Ravel, ao combinar certos instrumentos – meticulosamente escolhidos –, consegue fazer com que apareça um som novo. Flauta e trompete (na seção 5 da partitura) não são percebidos como instrumentos separados, e sim como um timbre novo – Ravel foi o Lavoisier das cores sonoras. O mesmo acontece com a combinação de trompa e celesta (seção 8) e piccolo e trompa (idem). O mesmo acontece com as cores, na física: do azul e do amarelo nasce o verde. Mas Ravel foi o precursor da combinação sonora. Chamar a atenção para a importância dessa lição para o mundo empresarial é o mérito deste livro de Nelson Fossatti. Recomendação: ler ao som do Bolero no **último** volume*

## Prefácio

*Jorge Augusto Elias<sup>1</sup>*

É uma honra ter sido convidado a apresentar e introduzir o que está por vir nas próximas páginas deste livro escrito pelo colega e amigo Nelson Costa Fossatti.

A concepção da obra do autor e a trama idealizada por ele merecem atenção do leitor ao fazer uma interlocução entre o personagem Petrus e os ilustres componentes de uma galeria de quadros no Café Procópio de Paris.

O contexto do livro é um toque de sua genialidade, porquanto consegue estabelecer ricos diálogos fictícios com Voltaire (1694-1778), Benjamin Franklin (1706-1790), Jean Jaques Rousseau (1712-1821), Napoleão Bonaparte (1769-1821), Honoré de Balzac (1799-1850), Vitor Hugo (1802-1885), Anatole France (1844-1921) e Maurice Ravel (1875-1937), sob o enfoque filosófico, musical, científico, político e administrativo, correlacionando uma orquestra com o ambiente organizacional. A sua sagacidade aflora ao associar o Bolero com a adição da comunicação às Funções da Administração, tornando-a moderna assim como Ravel inovou a sinfonia ao seu tempo.

Apropriada e sábia alusão que o autor traz da música com o cenário organizacional, abordando que cada integrante de uma orquestra ou de uma empresa necessita tocar o seu instrumento ou executar a sua atividade para que os sons emitidos ou as tarefas individuais realizadas estejam afinados e em sintonia com o objetivo comum, pois que o todo passa a ser resultante da soma das partes.

---

<sup>1</sup> Professor da Escola de Negócios da PUCRS e Consultor Empresarial

O maestro ou regente de uma orquestra utiliza a batuta para indicar o comando de forma a harmonizar e produzir um concerto musical regular, forte e instigante. O mesmo pode ocorrer no meio organizacional, principalmente com a gestão de pessoas, por intermédio dos atos influencias de um gestor ou líder, que servem como instrumentos de grande valia e diferença para empresas alcançarem o sucesso ou fracassarem no atual e competitivo contexto que cerca o mercado.

Com toda certeza é uma produção textual que enriquece e contribui aos desafios organizacionais, destinada a quem busca saber para onde vai e para onde precisa ir, com foco, meta e estratégia no âmbito organizacional.

Assim, a leitura do presente livro é imprescindível para a compreensão do mundo organizacional, tendo como base as funções da Administração – PODC (*planejar, organizar, dirigir e controlar*), adicionando a comunicação com a lógica dos “Fractais”.



# Introdução

*Nelson Costa Fossatti*

**“Vento algum é favorável para quem não sabe aonde quer ir”**

**SÊNECA**

O século XXI dá seu adeus ao mundo analógico, passa perلustrar o mundo digital, um mundo passageiro anunciado pela 4ª revolução industrial. Com ele a inteligência artificial, o *big data* e *backbone* da internet, já começam a dar sinais para computação quântica, permitindo que as organizações tanto privadas como públicas abram virtualmente suas portas levando aos clientes/consumidores/usuários, ao delírio do pensamento imaginário.

Um mosaico de tecnologias inovadoras materializam novos produtos e serviços cujo prazo de validade é efêmero e aquilo que parecia ser impossível utópico passa a estabelecer um espaço para as utopias concretas. O homem do novo século consegue concretizar o impossível e tudo deverá ser buscado para competir, aproximar pessoas e fortalecer seus vínculos no mercado.

Nesta perspectiva torna-se imperativo às organizações reverem suas estratégias, qualificar suas competências, identificar os pontos críticos de sucesso, investir na modernização tecnológica, oferecer novos produtos, responder a sua missão, a verdadeira razão de ser junto a seus *stakeholders*. Neste sentido, a cada ano é preciso diagnosticar, inovar estratégias, estabelecendo objetivos e metas que possam responder com eficiência, eficácia e efetividade à gestão empresarial. Por outro lado, verifica-se que o pensamento filosófico passa a fazer parte da gestão das organizações. Isto ocorre principalmente quando aqueles que administram, pensam e

questionam os cenários futuros, pautados por valores éticos, responsabilidade social e de *compliance*.

Isto porque cada vez mais os seres humanos atualizam a forma de pensar o mundo, ora deparando-se com a visão de futuro das empresas, ora deparando-se com antigas preocupações metafísicas associadas ao real sentido da existência do ser humano. No âmbito social observam-se conquistas relevantes, envolvendo o processo de inclusão social, o respeito à diversidade e ao meio ambiente. Estamos diante de um século XXI uma nova era que busca sair da convivência para adotar uma coexistência entre os seres humanos.

No contexto das organizações, o processo de apropriação de novas práticas, e de novas tecnologias reivindicam paralelamente, posicionamentos associados a novos instrumentos de gestão. Entretanto tais práticas reivindicam não apenas a socialização de conhecimentos, mas despertam o sentido do homem no mundo cujo desafio ainda é a busca do bem comum na comunidade global.

Neste cenário pode-se registrar a estética e os movimentos do *Bolero de Ravel*, obra magistral do maestro Maurice de Ravel, sinalizando os traços da verdadeira “utopia concreta” cujos acordes ousam acordar a aurora das organizações, ensaiando um despertar e um novo amanhã na pos- modernidade. Se uma sinfonia pode traduzir a comunhão de diversidades em diversas áreas de ciência, música, administração e filosofia, pode também oferecer àqueles que pensam as organizações um exemplo singular capaz de apropriar um novo olhar sobre os instrumentos de gestão.

Entretanto, não é preciso apenas romper o muro carunchoso e milenar que às vezes aprisiona o ser humano e as organizações é preciso nos apropriar da estrada iluminada e assim e dar vida aos nossos sonhos acordados. Apenas os sonhos podem produzir a luz na escuridão e ter sua concretude e todo alvo iluminado apontará o caminho, o objetivo a ser alcançado e nos leva à utopia concreta.

Neste sentido é preciso temer a ociosidade mental, o lazer da concordância que abortam as iniciativas e entorpecem as vontades.

É preciso ter presente que *É no Pé do farol o lugar mais escuro*, por isso a recomendação é navegar mar adentro, onde as águas são mais profundas, ao longe poderemos ter uma visão melhor do nosso alvo, com a garantia de não encalhar ou afundar na escuridão e atingir o nosso objetivo.

Os sonhos acordados despertam esperanças esclarecidas - *Docta Spes* vão produzir cimento e pavimentar a estrada certa. Podem existir mil estradas possíveis de sonhar nossos sonhos mas, só uma poderá com eficiência nos levar ao destino certo. Assim, para sabermos aonde chegar, não vai importar o cansaço ou as inúmeras caminhadas e dificuldades, o mais importante, pode ser explicado no conserto da Empresa de Ravel e, talvez seja o mais fácil de responder : ***Aonde vai quem não sabe para onde vai?***

*Porto Alegre, março de 2019*



## *Café Procope*

*A Empresa de Ravel: um sonho acordado e uma utopia concreta* conduz o leitor a uma viagem ao início do século XX, na cidade de Paris. Seria um fato isolado se não apontasse uma visão singular e instigante, uma reflexão sobre os objetivos e as funções de uma organização apontadas por Peter Drucker considerado um *guru* da administração.

**Cidade de Paris**, 1928, um encontro inédito estava marcado para acontecer entre a arte da *Belle Époque* e a gênese da ciência da administração.

Nossa história é vivida por um jovem de nome Petrus, com seus quase vinte anos, deslumbrava-se caminhando por suas ruas, buscando descobrir seus encantos, suas vielas, as feiras de artes, da eterna e romântica cidade de Paris.

Conhecida no mundo como a Cidade Luz, Paris sempre fez jus ao seu apelido, não apenas por apresentar-se toda iluminada, mas também por seu universo cultural – sendo reconhecida como símbolo vivo de movimentos pela democracia e defesa da liberdade e direitos humanos. Considerada, assim, uma referência capaz de influenciar o velho e o novo mundo.

Petrus não imaginava que suas férias iriam reservar grandes surpresas. Nascido em Viena e, portanto, como um bom austríaco, lhe era um desafio conhecer as belezas desta cidade. Quando deu conta de si, estava diante do Café Le Procope<sup>1</sup>; aproveitou, assim, o momento para sentar-se, acompanhado de um café expresso.

---

<sup>1</sup> Para descobrir o mais antigo café de Paris em funcionamento até hoje, é preciso ir conhecer o café Procópio, inaugurado em 1686 pelo siciliano Procope Coltelli em pleno quartier Latin. O proprietário conseguiu criar um ambiente casual e ao mesmo tempo refinado, transformando o café em um imenso sucesso. Atualmente o café também é um restaurante, mas a decoração continua a mesma, e talvez você seja instalado em uma mesa que, em outros tempos, foi frequentada por um elenco de

Logo percebeu que havia à sua volta um panteon de personagens que estavam fixados às paredes; eram reconhecidas figuras ilustres que marcaram a história da França e daqueles que frequentaram aquele antigo café.

Por um momento passou a fixar os olhos naquelas figuras que tinham frequentado aquele ambiente, o que lhe permitiu viajar no tempo. Naquele festejado café estavam as figuras de La Fontaine, Voltaire, Rousseau, Vitor Hugo, Napoleão Bonaparte, Balzac, Anatole France e Benjamin Frankin. Petrus parecia sonhar acordado e questionava se não estaria, agora, sentado à mesa que outrora fora ocupada por algumas daquelas ilustres figuras que frequentaram o café mais antigo de Paris.

Desde a sua fundação em 1686, àquele lugar foi palco de muitas ideias e certamente, das grandes utopias políticas e sociais que influenciaram o pensamento do mundo. O café Procópio, por ser o mais antigo da Cidade Luz, sempre foi reconhecido como a catedral do Café.

Ao tomar o primeiro gole de café, Petrus passou a contemplar nas paredes seculares do Café Procope, um elenco de pinturas que se misturavam entre as personalidades que um dia passaram por ali. Entre elas havia um barco que navegava sem rumo, parecendo perdido em meio à tempestade, mais adiante outra pintura, onde outro barco navegava tranquilo, dirigindo-se a um ancoradouro de águas serenas.

Enquanto observava as duas pinturas, Petrus questionava-se sobre aquela dualidade. Um barco sem rumo perdido na tempestade, outro navegando, rumo a um porto seguro dois destinos muito diferentes na mesma parede. Nesta reflexão veio-lhe a mente uma indagação quase sempre recorrente na sua vida: qual o sentido do ser humano no mundo quando perde seu rumo?

No século atual esta questão frequenta outros espaços, outros desdobramentos pode-se pensar que “sabemos muito mais sobre o que não é humano do que realmente é ser humano”. Petrus parecia mais um filósofo, questionando as razões da metafísica ou metafísica de suas razões, alimentava uma gestão de razões e de perguntas sem respostas.

Em seu sonho acordado, pensava que aquele barco perdido estava intimamente associado ao destino dos homens sem destinos, e a questão que preocupava era: **Para onde vai o homem que não sabe para onde vai?** Foi então que estranhamente começou a receber em sua mesa a visita de uma série de personalidades que pareciam aprisionadas nas paredes do Café Procope.

Era um desfile estranho, figuras históricas e centenárias que passaram a ausentar-se de seus quadros. Um após outro foram sentando-se à mesa do jovem Petrus para dialogar sobre o instigante tema. **O primeiro a sentar-se a mesa foi La Fontaine.**



### La Fontaine

Jean de La Fontaine foi um poeta e fabulista francês. Era filho de um inspetor de águas e florestas, e nasceu na pequena localidade de Château-Thierry. Estudou teologia e direito em Paris, mas seu maior interesse sempre foi à literatura. Nascimento: 8 de julho de 1621. Falecimento: 13 de abril de 1695, Neuilly-sur-Seine, França.

## 1 Jean de La Fontaine (1621-1695)

**La Fontaine** – Olá meu caro Petrus, eu sou La Fontaine e pressinto sua preocupação em definir para onde vamos. Você questionou: **para onde vai o homem que não sabe para onde vai?**

Sabe, a caminhada do homem no mundo é uma das minhas reflexões diárias. Tudo é muito simples. Saiba meu jovem, tudo passa pela educação deste ente chamado homem e tem início quando a criança ensaia seus primeiros passos.

Ouso afirmar que é educando as futuras gerações que estaremos garantindo homens livres, capazes de fazer suas escolhas, e, por consequência, teremos um país de cidadãos livres.

**Em minhas fábulas, sempre tive como objetivo denunciar as misérias e as injustiças de minha época. Fui por isso reconhecido pelas classes menos afortunadas da sociedade. O que importa dizer que os indivíduos precisam cultivar alguns valores e princípios: honestidade, justiça, ética, respeito ao próximo.**

A adulação, o levar vantagem em tudo, o privilégio pessoal, o querer tudo, devem ser banidos pelos valores morais.

**Petrus** – Sei que é pela obra que se conhece o artesão, já li muito de sua obra, meu caro La Fontaine. Posso até afirmar que conheço o que está escondido nas entrelinhas, no dito e no interdito de suas fábulas.

**La Fontaine** – Então deve lembrar-se que demonstrei ali que na natureza, os animais nos dão exemplos de amor, gratidão e generosidade.

Lembre-se, em minhas fábulas, dos exemplos da lebre, tartaruga, do leão e o rato, da formiga e a cigarra.

Portanto, sempre tive um objetivo neste mundo: **Meu objetivo em tudo que escrevi foi educar e moralizar as relações entre os homens, que às vezes parecem estar vazias de princípios e valores morais e éticos.**



Meu objetivo sempre foi escrever para educar e construir uma sociedade mais humana e fraterna, não precisou muito mais. E sempre costumo dar um alerta, um aviso: **“às vezes nos arriscamos a perder tudo quando queremos ganhar demais”**, portanto, devemos ter não muitos objetivos, mas um objetivo muito claro, uma paixão a ser alcançada, pode ser buscar uma utopia concreta.

**La Fontaine** pediu licença, despediu-se de Petrus e voltou para seu quadro na parede, cedendo o lugar ao filósofo **Voltaire**.



### **Voltaire**

François Marie Arouet, mais conhecido como Voltaire (Paris, 21 de novembro de 1694 – Paris, 30 de maio de 1778), foi um escritor, ensaísta, deísta e filósofo iluminista francês. Conhecido pela sua perspicácia e espirituosidade na defesa das liberdades civis, inclusive liberdade religiosa e livre comércio, é uma dentre muitas figuras do Iluminismo cujas obras e ideias influenciaram pensadores importantes tanto da Revolução Francesa quanto da Americana. Escritor prolífico, Voltaire produziu cerca de 70 obras<sup>[2]</sup> em quase todas as formas literárias, assinando peças de teatro, poemas, romances, ensaios, obras científicas e históricas, mais de 20 mil cartas e mais de 2 mil livros e panfletos.

## **2 François Marie Arouet- Voltaire (1694-1778)**

**Voltaire** – *Regarder mon seigneur*, olá meu jovem filósofo Petrus, meu nome é François-Marie Arouet, mas sou conhecido popularmente como Voltaire. Permita-me fazer algumas inferências ao vosso diálogo, o qual considero muito relevante pela pergunta que você propõe aqui no Café Procópio. Ora, **Para onde vai o homem que não sabe para onde vai?** Posso lhe dizer, a

resposta é muito simples: **o homem que não sabe para onde vai, não vai a lugar nenhum.**

Não quero assustá-lo, voce deve lembrar-se do raciocínio lógico de Aristóteles, bem como de seu quadrado mágico. **Observe: aquele que não vai a lugar nenhum é por que vai para algum lugar.** Sendo assim, aquele barco que está à deriva, como qualquer ser humano, que não vai a lugar nenhum, cuidado porque ele vai para algum lugar e pode habitar o mundo estranho do Hades.

Observa, este que há pouco se sentou à mesa com você, conversou, conversou, é de outro tempo. Todos sabem que La Fontaine é um grande fabulista, tem muita inteligência em suas fábulas, mas às vezes, meu ilustre Petrus, às vezes as fábulas podem dizer muitas coisas, que nem sempre respondem às nossas perguntas.

Não concordo com o que La Fontaine diz sobre o objetivo do homem no mundo, entretanto admito e tenho dito: **“posso não concordar com o que ele diz, mas defenderei até a morte o direito que todos nós temos de dizer e nos manifestar”**.

A mim parece que você chegou a Paris e não é por nada que recebeu esta inspiração filosófica – o que me agrada muito –, e esta sua pergunta vem muito a propósito. Tenho dito e entendo que **“devemos julgar os homens mais pelas perguntas do que pelas respostas”**.

Seu questionamento é muito antigo, é uma questão metafísica. Posso lhe dizer que seu questionamento vale muito mais por aquele que a faz, do que por aquele que a responde até com certa empáfia.

**Petrus** – Sr. Voltaire preocupa-me que o homem possa ausentar-se dessas respostas: a que viemos? Para onde queremos ir? E onde vamos chegar neste mundo? Se o homem estivesse mais preocupado com isto, seria melhor e, quem sabe, poderia praticar mais o bem à sua comunidade.

**Voltaire** – Sabe Petrus, **“todos nós somos responsáveis tanto pelo mal que causamos quanto pelo bem que deixamos**

de fazer”, às vezes acredito nisto, mas... Mas sou um pouco cético... “Sabe, o interesse que tenho em acreditar numa coisa não é prova da existência desta coisa”.

**Petrus** – Sr. Voltaire, vivemos um problema de educação para poder entender qual objetivo que devemos buscar neste mundo.

**Voltaire** – A educação, meu caro Petrus, desenvolve as faculdades, mas não as cria. É preciso entender que cada um é cada um, cada um de nós vai fazer sua própria viagem neste mundo; entretanto, ainda me pergunto se um dia vamos chegar lá...

**Voltaire** despediu-se de Petrus e voltou para seu quadro na parede, cedendo lugar ao filósofo **Benjamin Franklin**.



### **Benjamin**

Benjamin Franklin (Boston, 17 de janeiro de 1706 – Filadélfia, 17 de abril de 1790) foi um jornalista, editor, autor, filantropo, político, abolicionista, funcionário público, cientista, diplomata, inventor e enxadrista estadunidense. Foi um dos líderes da Revolução Americana, conhecido por suas citações e experiências com a eletricidade. Religioso, calvinista, e uma figura representativa do iluminismo. Correspondeu-se com membros da sociedade lunar e foi eleito membro da Royal Society. Em 1771, Franklin tornou-se o primeiro Postmaster General (ministro dos correios) dos Estados Unidos.

### **3. Benjamin Franklin (1706 - 1790)**

**Benjamin** – Alô, meu caro Petrus, meu nome é **Benjamin Franklin**, escutei atentamente o que cada uma das ilustres figuras que sentaram nesta mesa apontou os objetivos que perseguiram

nesta vida. Quero manifestar, meu “Jovem Político”, que eu, aos 20 anos, também me preocupei com esta questão metafísica. Assim, também me questionava o que faço neste mundo, a que viemos e “onde deveremos chegar”.

Na minha terra, tive a oportunidade de lutar pela independência do meu país. Lutei muito pela liberdade do povo, por uma sociedade livre, capaz de construir sua própria história.

Não quero ser indiscreto, mas não leve muito a sério as palavras de nosso filósofo Voltaire quando ele diz: **“o interesse que tenho em acreditar numa coisa não é prova da existência desta coisa”**. Em parte, pode ser verdade; entretanto, a prova da não existência de alguma coisa não significa que deveremos abandonar algo em que acreditamos nossos sonhos, nossos ideais e, assim, perseguir nossos objetivos.

Por outro lado, devo-lhe dizer: **“tudo isto cai por terra se não cultivar algumas virtudes”**. Veja, listei nove virtudes importantes, as quais sigo religiosamente.

**“Silêncio.** Fale apenas quando poderá beneficiar os outros e a si mesmo e evite conversas triviais.”

**“Organização.** Deixe que todas as suas coisas tenham uma localização; deixe que cada parte do seu negócio tenha o seu tempo.”

**“Determinação.** Determine-se a desempenhar as suas obrigações; desempenhe aquilo que determinou sem falhar.”

**“Trabalho.** Não perca tempo; esteja sempre a trabalhar em algo útil; acabe com as ações desnecessárias.”

**“Sinceridade.** Não use esquemas; pense com inocência e justiça e, caso se pronuncie, fale da mesma forma.”

**“Justiça.** Não engane ninguém, nem provoque injustiças ou omita aquilo que é seu dever.”

**“Moderação.** Evite os extremos; abstenha-se de causar dano e mal estar-nos outros, na proporção em que pensa que estes são merecedores.”

“**Serenidade.** Não se perturbe com trivialidades, nem com falhas menores ou inevitáveis.”

“**Humildade.** Imite Jesus e o filósofo grego Sócrates.”

Neste sentido, sempre fixei um sistema baseado num plano de 13 semanas que me manteve focado nos meus objetivos a serem atingidos. Entre eles deve ficar muito claro que lutei sempre pela Independência dos Estados Unidos da América e pelos Direitos Humanos dos povos.

**Petrus** – Senhor Franklin, parece que trazes nesta mesa objetivos de liberdade cercados de virtudes exemplares. Mas como estabelecer tais objetivos? Volto de novo a um tema aqui proposto: como responder esta questão metafísica? Como priorizar a educação e tornar o homem livre neste mundo?

**Benjamin** – É verdade, meu deputado Petrus, a educação liberta os seres humanos; entretanto, os homens que não têm virtudes, não carregam princípios e valores, podem, até tornarem-se educados, mas não para serem livres e sim para se tornarem mais escravos.

Benjamin pediu licença, despediu-se de Petrus e voltou para seu quadro na parede, cedendo o lugar ao filósofo **Rousseau.**



### Rousseau

Jean-Jacques Rousseau, também conhecido como J.J. Rousseau ou simplesmente Rousseau (Genebra, 28 de Junho de 1712 – Ermenonville, 2 de Julho de 1778), foi um importante filósofo, teórico político, escritor e compositor autodidata suíço. É considerado um dos principais filósofos do iluminismo e um precursor do romantismo. Para ele, as instituições educativas corrompem o homem e tiram-lhe a liberdade. Para a criação de um novo homem e de uma nova sociedade, seria preciso educar a criança de acordo com a Natureza, desenvolvendo progressivamente seus

sentidos e a razão com vistas à liberdade e à capacidade de julgar<sup>1</sup>. Política, Educação, Literatura, Música, Autobiografia Visão de total liberdade no estado de natureza do homem, Vontade geral, Educação centrada na criança, Amor-próprio, Soberania do Povo, Liberdade Positiva, Corrupção da sociedade civilizada.

## 4. Jean Jacques Rousseau (1712-1821)

**Rousseau** – Boa tarde, meu filósofo Petrus. Não pude resistir quando o senhor sentou-se aqui, achei por bem dirigir-lhe a palavra. Meu nome é **Jean Jaques Rousseau**. Não lhe parece que todos nós estamos preocupados em alcançar um objetivo na vida? Penso que sim, todos definimos um rumo e um porto aonde chegar, às vezes podemos estar sujeitos a bonanças e tempestades de tempestades como aquele velho barco que obsevavas há pouco.

Sabe meu caro “revolucionário”, em toda a minha vida, busquei mostrar ao mundo o imperativo da educação. As questões políticas e sociais estão relacionadas à natureza do homem – Quando escrevi Emílio, há meu velho **Emílio**, quem não leu ainda? Um indivíduo sem educação pode tornar-se um grande egoísta, preocupado apenas com seu umbigo, vai buscar satisfazer apenas seus

próprios desejos e pode muito bem ser apropriado pelo vício e pela corrupção.

Podes observar a sociedade corrupta que se instalou aqui na França, ver a obra *Ancien Régime et La Révolution*, de Tocqueville (1856) um dos maiores exemplos cuja causa deve-se muito mais ao fato de que o homem afastou-se do seu estado de natureza.

Tenha em conta, meu caro Petrus, de não confiar naqueles que geralmente sabem pouco, mas falam muito, e sim naqueles que sabem muito, entretanto falam pouco.

Já escrevi que viveríamos muito melhor se cada cidadão estivesse comprometido em promover o bem comum. Sabe, meu caro Petrus, a natureza fez o homem feliz e bom, mas a sociedade deprava-o e torna-o miserável, por isso o homem nasce livre, mas por toda a parte parece viver acorrentado.

Só a educação torna o homem realmente livre, só a educação torna o homem curioso, ou seja, só se é curioso na proporção de quanto se é instruído. Por isso, penso que é a juventude o período em que devemos acumular conhecimento, para na velhice fazermos bom uso dele.

Entretanto, devemos nos lembrar sempre que a educação do homem começa no momento do seu nascimento; antes de falar, antes de entender, já se instrui.

Todo homem deve ter seus objetivos bem definidos, mas deve ter um certo cuidado, porque às vezes podemos trilhar os mesmos caminhos e não alcançar os mesmos fins.

Deve-se ter cuidado com o homem que é guiado pelo amor-próprio, este se corrompe, aliena-se; apetece-lhe o desejo de ser superior aos outros. Entretanto, devo reconhecer que o homem, por natureza, é bom, mas a sociedade o corrompe. Neste sentido o homem bom certamente pratica boas virtudes.

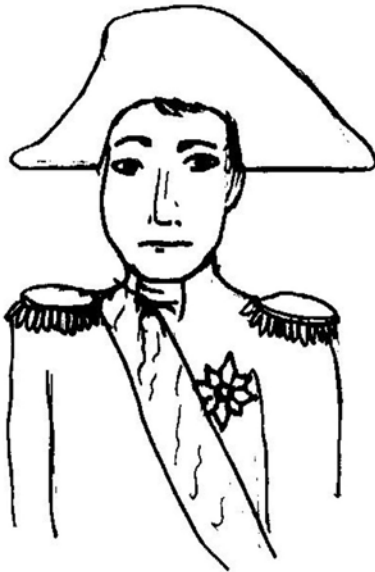
De outro lado a experiência demonstra que o homem não pode ser virtuoso sem religião. É preciso levar em conta que uma parte dos homens age sem pensar, e outra pensa sem agir. Portanto precisamos

nos dar conta de que, se a liberdade consistisse em fazer o que se quer, homem algum seria livre, não é verdade?

Defendi sempre um objetivo, meu caro filósofo, sempre defendi a ideia de que um Estado democrático deve, acima de tudo, respeitar a *vontade geral do povo*.

Bem, já conversamos o suficiente, aí vem alguém que teve um objetivo muito discutível, alguém que assumiu a síndrome do Alexandre, o Grande. Mas vale apenas ouvi-lo. Falo de Napoleão, que, além de ser o imperador da França, ousou conquistar o mundo.

Rousseau sentiu alguém forçando para ocupar à sua cadeira era Napoleão. A chegada de Napoleão parecia um bom motivo para voltar ao seu quadro na parede.



### **Napoleão**

Napoleão Bonaparte (em francês: *Napoléon Bonaparte*; Ajaccio, 15 de agosto de 1769 – Santa Helena, 5 de maio de 1821) foi um líder político e militar durante os últimos estágios da Revolução Francesa. Adotando o nome de Napoleão I, foi Imperador dos Franceses de 18 de maio de 1804 a 6 de abril de 1814, posição que voltou a ocupar por poucos meses em 1815 (20 de março a 22 de junho). Sua reforma legal, o Código Napoleônico, teve uma grande influência na legislação de vários países. Através das guerras napoleônicas, ele foi responsável por estabelecer a hegemonia francesa sobre maior parte da Europa.

Napoleão nasceu na Córsega, filho de pais com ascendência da nobreza italiana e foi treinado como oficial de artilharia na França continental. Em 2011, um exame de DNA de costeletas de Napoleão que eram guardadas em relicário confirmou a origem caucasiana de Napoleão desmentindo uma possível ascendência árabe do imperador.



## 5. Napoleão Bonaparte (1769-1821)

**Napoleão** – Meu caro soldado Petrus, o senhor Rousseau, reconhecido autor do *Contrato Social* provocou uma grande polêmica no século XVIII. Para ele, caro ajudante de ordens, a vontade do Estado deveria envolver a participação geral de todos os cidadãos, a todos deveria ser dada oportunidade de participar, discutir e somar as ideias para o desenvolvimento do Estado.

Devo admitir que Rousseau não estivesse de todo errado ao propor a vontade geral; entretanto, Rousseau nunca soube explicar como poderia realizá-la. Contrariamente, eu dei exemplos e mostrei como conseguir a vontade geral, uma vez que sempre busquei este objetivo.

Todos sabem que tracei os objetivos, os alvos para alcançar a vontade geral dos franceses. Saiba meu soldado Petrus, sempre tive um objetivo maior – o de fazer da França o país mais poderoso do mundo. Isto significava constituir um efetivo sistema de leis escritas para serem obdecidas por todos os cidadãos franceses, independentemente de costumes, local ou grupo social ao qual pertencessem.

Assim, “minha verdadeira glória não está em saber que ganhei 40 batalhas”. Devo dizer que Waterloo conseguiu empanar a recordação destas tantas vitórias. Entretanto nada poderá apagar neste mundo, minha maior obra, “O Código Napoleônico”. Este viverá para sempre na história da França.

O mais importante, meu caro Petrus, meu Código estabeleceu em 1804: igualdade de todos os cidadãos perante a Lei. Em 1800, 3 milhões de franceses votaram em um plebiscito para aprovar a minha constituição, e tive somente 1500 votos contrários.

Terminei com as prisões arbitrárias (indivíduos tinham que ser processados). Eliminei a prisão por crimes religiosos (blasfêmia, heresia, bruxaria, sacrilégio etc.) e, finalmente, criei um Estado Laico, separei a religião do Estado. Mais tarde implantei o

sistema métrico de pesos e medidas, padronizado em toda a Europa. Construí uma malha de estradas por toda a França, escolas primárias e secundárias (os Liceus) e de ensino superior.

Eu tinha um grande objetivo, formar os futuros cidadãos da França. Portanto, por tras das batalhas, havia um segredo maior, o segredo de dar educação e dignidade ao povo francês. Não lhe parece que estes foram objetivos de alguém que de forma estratégica traçou um rumo, um porto onde chegar de alguém que sabe para onde vai e que implantou o maior sistema de educação em toda Europa o que lhe parece meu caro soldado?

**Petrus** – General Napoleão, parece que o senhor alcançou muitos objetivos, mas qual foi o custo disto para a humanidade?

**Napoleão** – Meu caro soldado Pertrus, você mesmo poderá responder esta pergunta...

- Napoleão não respondeu, mas ouviu-se a risada de alguém que buscava ocupar um lugar a mesa de Petrus – era **Honore Balzac**. Napoleão pediu licença, despediu-se de Petrus e voltou ao quadro na parede,



### Balzac

Honoré de Balzac (Tours, 20 de maio de 1799 – Paris, 18 de agosto de 1850) foi um produtivo escritor francês, notável por suas agudas observações psicológicas. É considerado o fundador do Realismo na literatura moderna. Sua *magnum opus*, *A Comédia Humana*, consiste de 95 romances, novelas e contos que procuram retratar todos os níveis da sociedade francesa da época, em particular a florescente burguesia após a queda de Napoleão Bonaparte em 1815. Entre seus romances mais famosos destacam-se *A Mulher de Trinta Anos* (1831-32), *Eugènie Grandet* (1833), *O Pai Goriot* (1834), *O Lírio do Vale* (1835), *As Ilusões Perdidas* (1839), *A Prima Bette* (1846) e *O Primo Pons* (1847). Desde *Le Dernier Chouan* (1829), que depois se transformaria em *Les Chouans* (1829, na tradução brasileira *A*

*Grandet* (1833), *O Pai Goriot* (1834), *O Lírio do Vale* (1835), *As Ilusões Perdidas* (1839), *A Prima Bette* (1846) e *O Primo Pons* (1847). Desde *Le Dernier Chouan* (1829), que depois se transformaria em *Les Chouans* (1829, na tradução brasileira *A*

*Bretanha*), Balzac denunciou ou abordou os problemas do dinheiro, da usura, da hipocrisia familiar, da constituição dos verdadeiros poderes na França liberal burguesa e, ainda que o meio operário não apareça diretamente em suas obras, discorreu sobre fenômenos sociais a partir da pintura dos ambientes rurais, como em *Os Camponeses*, de 1844. Além de romances, escreveu também "estudos filosóficos" (como *A Procura do Absoluto*, 1834) e estudos analíticos (como a *Fisiologia do Casamento*, que causou escândalo ao ser publicado em 1829).

## 6. Honoré de Balzac (1799 - 1850)

**Balzac** – Oh! Meu caro Petrus vejo que sois também como eu, “um comediante da vida privada”, mas eu posso responder a pergunta que dirigis a Napoleão... Aliás, tua pergunta encontra muitas respostas nas minhas comédias. Permita, pois, participar deste colóquio, talvez eu possa contribuir nesta comédia da vida; chamo-me Balzac.

Eu respondo por Napoleão... Esse famoso general criou muitas coisas e construiu muitas estradas, escolas – e ficou famoso, sim, pelo seu **Código** napoleônico, é verdade, mas a que custo? Usou uma força policial para impor a censura permanente à livre imprensa.

E, pior, organizou um eleitorado pelo qual somente 10% da população tinha o direito de votar. Os eleitores constavam em uma lista e eram de sua inteira confiança. Quanto à igualdade, Napoleão buscou a igualdade, sim, buscou tornar igual toda a Europa e o resto do Mundo pela força do seu totalitarismo. Cometeu um absurdo quando desrespeitou a diversidade cultural dos povos conquistados.

Oh! Meu caro comediante Petrus, vejo que estás preocupado com o ser humano bem como seu destino na Terra, principalmente quando questionas qual seria o objetivo do homem neste mundo. Caro comediante tenho certo pesar por você, meu caro, se pensas enriquecer com tuas comédias desista. Na verdade, se tens prazer em escrever sobre as verdades humanas vai tornar mais rico o riso fácil do povo, e tua recompensa será uma vida ascética e pobre.

Reconheço ainda que “não compreendeste a comédia humana”, mas posso dar-te um desconto, considero natural teus questionamentos, tais indagações estão presentes em todas as idades e um desafio filosófico no seu tempo.

Ainda assim, não é uma surpresa a tua preocupação nesta idade, os jovens são todos assim, sabe, “quando se tem vinte anos, estamos convencidos de que resolveremos o enigma do mundo; quando temos trinta anos, começamos a refletir acerca do mundo; e aos quarenta anos descobrimos que o mundo não tem solução”, e, diria, passamos a escrever comédias.

Sabe o que você deveria fazer? Vá gozar as delícias do mundo, vá sentir Paris, sua noite iluminada, que tal o *Molin Rouge*... Vá rir, rir - não te esqueças de que o mundo sempre foi um grande teatro dos deuses, a grande comédia humana e a natureza é nosso maior bem meu caro Petrus.

**Petrus** – Ora, senhor Balzac, o sentido do homem no mundo, o seu verdadeiro significado ainda não foi devidamente explicado, também me preocupo com o ontem, com o hoje e a consciência de que “eu sou meu futuro amanhã”.

Claro que estamos diante de um mundo lindo, maravilhoso de uma natureza inteligente e perfeita, fato que me faz questionar sobre a violência do homem contra o meio ambiente, principalmente quando alguns homens resolvem torturar a natureza, para descobrir seus segredos, com objetivo de dominar outros homens, como pregava Francis Bacon meu caro senhor Balzac...

Não podemos ser pessimistas a ponto de não termos mais esperanças na humanidade, é preciso ter uma *docta spes*, uma esperança esclarecida e não uma esperança de quem senta a uma mesa de jogos para ganhar ou perder.

**Balzac** – Enquanto houver jovens como você, meu caro Petrus, ainda não serei pessimista. Entretanto, saiba uma coisa certa – o homem morre a primeira vez quando perde o entusiasmo.

Será que na minha idade já perdi o entusiasmo? Veja, aqui na França muito se discutiu sobre Liberdade e Igualdade, a nossa gloriosa Revolução Francesa foi plasmada tendo por lema: **Liberdade, Igualdade, Fraternidade**. Pois bem, experimente colocar nos pratos de uma balança, igualdade e liberdade, qual dos pratos deve pesar mais?

Não seria uma Utopia Social? Ora, meu caro Petrus, o mundo parece estar sempre em conflito entre os que dominam e os que são dominados, entre os que escravizam e os que buscam a liberdade. Veja, “quando todo mundo é corcunda, o belo pode parecer uma monstruosidade”; uma coisa é certa, liberdade leva à desordem, a desordem leva à repressão, e a repressão nos faz lutar novamente pela liberdade. Diríamos, seria um ciclo virtuoso próprio da natureza humana?

Igualdade pode ser um direito, como propunha o Código de Napoleão, mas haverá um poder sobre a terra capaz de realizar tal fato?

Veja, dizem que até as flores encontram diferença de sorte, umas enfeitam a vida, outras enfeitam a morte. Com os seres humanos acontece à mesma coisa, meu caro Petrus, alguns têm sorte sem objetivos, outros tem objetivos e não têm sorte. Então em qual o lado desejais ficar, meu jovem Petrus? Do lado da vida ou do lado da morte? Portanto, viva o mundo de hoje meu caro, siga o velho poema de Horácio *Carpe Diem*, viva o momento, viva o dia...

Voce diz que se preocupa com a ciência da Administração, na esfera pública governos, sempre tiveram objetivos fortes, alguns ocultos. Tenho para mim que “Administração é a arte de aplicar as Leis sem lesar interesses”.

E quando isso acontece, seja o que for se recebe na mesma medida do que se dá. Se o ser humano dá o que tem de bom, recebe o que tem de bom. O mesmo deveria acontecer com o Estado. O Estado deveria dar a medida do que ele recebe, mas, normalmente, ele oferece bem menos do que lhe foi dado...

**Petrus** – No que se refere à coisa pública, talvez a origem do problema seja a ausência de um compromisso maior com a educação. O fato deste não apresentar objetivos claros e definidos, também gera um povo descomprometido, que não cobra por que não conhece objetivos e metes, não sabe onde o Estado quer chegar.

E, se o Estado não tem objetivos definidos, é porque os homens que governam este Estado também são órfãos de seus próprios objetivos. Por isso eu, ainda olhando aquelas Caravelas na tempestade, no mar revolto e sem rumo, questiono: **Para onde vai o homem que não sabe para onde vai? Um raciocínio lógico revela: Se o homem não vai à lugar nenhum, então está claro que ele vai para algum lugar...um lugar que pode levar a um destino indesejado...**

**Balzac** – Sabe, Petrus, você me surpreende. Observa: a comédia humana me ensinou que pode existir outro país, onde os governantes possuem objetivos não muito claros, mas cujos resultados demonstram que os recursos acumulados pelo 1% dos mais ricos ultrapassam a riqueza de todos governados. Sabe como se chama isto?

É o chamado grande capital, meu caro Petrus. “Às vezes penso que por traz do grande capital possa existir um grande crime”, mas oh, oh são apenas suposições; os governantes precisam ter objetivos definidos, e os governados educação para controlar resultados daqueles que governam.

**Petrus** – Ora, senhor Balzac, o senhor parece profetizar, e isto não se aplica na administração, nem na filosofia, mas entendo que, este certamente seria um grande objetivo.

**Balzac** levantou-se e conforme dissera foi aproveitar o dia “*Carpe Diem*” no seu velho quadro enquanto o escritor **Vitor Hugo** pedia licença para sentar-se a mesa de Petrus.



### **Victor Hugo**

Victor Hugo 1802 - 1830 nascido em 26 de fevereiro de 1802 na *commune* de Besançon, no Doubs, leste da então prestes a ser dissolvida Primeira República Francesa, Victor Hugo foi o terceiro filho de Sophie Trébuchet (1772-1821) e Joseph Léopold Sigisbert Hugo (1774-1828), Conde de Siguenza, um major que, mais tarde, se tornaria um general do exército napoleônico.

## **7. Vitor Hugo (1802 - 1885)**

**Vitor Hugo** - Com licença, meu caro Balzac, já ocupaste demais a cadeira, permita que eu me sente e participe deste colóquio. **Meu caridoso voluntário...** Quem diria Balzac preocupado com um objetivo. Balzac tem muitas virtudes, é considerado o criador do romance moderno, foi um monarquista que reconheceu a ascensão da burguesia e a derrocada da nobreza.

Entre as críticas deste pensador, estava a de que um ser criado isoladamente junto à natureza seria incapaz de sobreviver quando fosse posteriormente conduzido junto à sociedade da qual foi isolado.

Mas meu objetivo é mostrar a voce caro Petrus que as obras de caridade feitas por indivíduos privados podem ajudar os pobres. Há um lado que precisamos reconhecer no progresso humano. Saiba que o motor do progresso humano não está só no governo, mas na mão de empreendedores habilidosos.

Posso dar como exemplo de vida a dedicação não só à causa da liberdade que tanto foi discutida aqui, como também, a prática da caridade aos mais carentes. A cada 15 dias patrocinava jantar as

crianças pobres – cheguei a gastar por mês um terço da minha renda em obras de caridade.

Na minha luta contra a tirania lutei pela liberdade e progresso humano e denunciei todas as formas de totalitarismos. É preciso reconhecer que o comunismo e o agrarianismo enganam-se, ao acreditar que resolverão a distribuição de renda: a distribuição de qualquer bem, neste nível, destrói a produtividade. Observe que a repartição em partes iguais mata a ambição e, por consequência, o trabalho.

A abolição da miséria será alcançada com a elevação do nível de todos, pela educação. Muitos criticam a burguesia, mas por não reconhecer que a burguesia é apenas uma classe social, mas porque destaca apenas uma porção satisfeita do povo.

A liberdade permitiu ao burguês acumular riquezas. O burguês é o homem que agora, senta-se a cadeira pelo seu trabalho e por sua ambição de trabalhar e que ao pagar seus impostos ao Estado ajuda promover uma justiça distributiva.

Oportunamente, já louvei os esforços de Garibaldi para estabelecer a democracia na Itália e, neste sentido, estabeleci o meu principal objetivo: dedicar minha própria vida e o que quer que ainda reste dela à causa da liberdade em meu país.

**Petrus:** Um grande objetivo, senhor Vitor Hugo, e um belo exemplo. A história já demonstrou que o senhor chegou lá.

**Vitor Hugo** levantou-se e conforme dissera foi recordar sua luta contra a tirania retornando as paredes do seu velho quadro enquanto o escritor **Anatole France** pedia licença para sentar-se a mesa de Petrus.





### **Anatole François**

Jacques Anatole François Thibault, conhecido como Anatole France (Paris, 16 de abril de 1844 – Saint-Cyr-sur-Loire, 12 de outubro de 1924) foi um escritor francês. De tom céptico, suas publicações obtiveram grande sucesso. Seu primeiro grande êxito foi *O Crime de Silvestre Bonnard*, premiado pela Academia francesa. Outras obras são: *Thais*, *O Lírio Vermelho*, *O poço de Santa Clara*, *A rebelião dos anjos*, etc.

## **8. Anatole François (1844-1921)**

**Petrus** – Ora, mas quem vejo por aqui? Senhor Anatole France, que prazer! Devo lhe dizer que alguns que aqui sentaram não manifestaram muito entusiasmo pela vida, embora, na verdade, tivessem objetivos claros espero do Senhor um pouco de otimismo...

**Anatole** – Muito prazer meu jovem Petrus, talvez eu seja mais otimista, uma vez que prefiro a loucura do entusiasmo à indiferença da prudência.

**Petrus** – Mas qual seria a ordem: ter esperança, ter objetivos claros e prudência nas estratégias para alcançá-los?

**Anatole-Tenho** acompanhado as discussões e lhe afirmo: **nunca se dá tanto a alguém quando se dá esperanças.** Precisamos esperar que algo possa ocorrer esse algo é nosso objetivo, nosso sonho acordado. Por isso, para fazer grandes coisas, não basta sonhar, é preciso sonhar e acreditar.

**Petrus** – No entanto, todos que aqui sentaram parecem unânimes em apontar a educação como a dimensão mais importante. Nosso objetivo talvez seja ser educado e também educar para a esperança.

Não se constrói a caminhada do homem neste universo com pessimismos e desencanças, mas acordando horizontes, despertando madrugadas e os novos amanhã. Caso contrário, seria o mesmo que abdicar da dimensão maior de Ernst Bloch: “*o homem é um ser-em-possibilidade*”. É preciso reconhecer uma verdade “o que é ainda-não-é” não podemos abandonar o verdadeiro sentido do ser humano no mundo.

**Anatole** – Petrus, posso dizer que estás muito inspirado, mas o mundo é o grande educador. Não se aprende apenas nas escolas regulares. Digo-te: de todas as escolas que frequentei a da rua, foi a que me pareceu melhor.

**Petrus** – Ora, queres dizer que deveríamos medir a educação de um povo pelo comportamento das pessoas? Penso que esta seria uma boa forma de avaliar a educação, mas, neste caso, não seria necessário um incentivo pelos que governam e que o acesso à educação fosse dado a todas as classes sociais?

**Anatole** – Ora, meu caro Petrus, a educação não se mede, o quanto você tem guardado na memória, nem mesmo o quanto você sabe. E, acima de tudo, posso afirmar: ser educado é também ser capaz de diferenciar entre o que você sabe e o que você não sabe.

Por outro lado, não há governos populares. Governar é descontentar uns e contentar outros. Precisamos ter presente que é possível sonhar que a utopia da educação a todo cidadão pode ser realizada, precisamos acreditar no que sonhamos.

Olha quem vem lá, nosso Maestro está chegando para o seu *cappuccino* da tarde, e vem acompanhado... Até outra oportunidade, à *bientôt monsieur* Petrus vou para meu quadro.



### Ravel

Joseph Maurice Ravel (Ciboure, 7 de março de 1875 - Paris, 28 de dezembro de 1937) foi um compositor e pianista francês, conhecido sobretudo pela sutileza das suas melodias instrumentais e orquestrais, entre elas, o *Bolero*, que considerava "uma peça para orquestra sem música". Dedicou-se ao estudo do piano, mas só começou a frequentar o Conservatório de Paris aos 14. Posteriormente, em 1895, passou a estudar só e retornou ao Conservatório em 1898, quando estudou composição com Gabriel Fauré.



### Ida Iovovna Rubinstein,

Ida Lvovna Rubinstein, (Kharkov, Ucrânia, 5 de outubro de 1885 – Vence, 20 de setembro de 1960) foi uma atriz e dançarina russa, celebrada por sua beleza, seu senso de expressividade e audácia no palco. Era amante das belas-artes e financiou inúmeros artistas, rica que era. Bissexual assumida, ao longo de sua vida relacionou-se amorosamente com pessoas de ambos os sexos, para escândalo da época. Oriunda de uma rica família judia russa, muito jovem ela ficou órfã, sendo criada por parentes. Recebeu uma educação refinada, orientada para as artes, e tomou lições de teatro e de mímica. Em 1904, aos dezenove anos, com recursos próprios, monta a peça *Antígona* de Sófocles, com ela no papel principal. Contemporânea e amiga de Leon Bakst e Michel Fokine, após assistir a um recital de Isadora Duncan interessa-se pela expressão corporal e passa a ter aulas de dança com este.

## 9. Um encontro com Ravel (1875-1937)

**Anatole** retirou-se, e **Petrus** notou que realmente vinha em sua direção um casal, um homem aparentando mais de 50 anos, cigarro preso aos lábios, baforando ora aqui, ora ali, alimentando uma conversa descontraída com uma mulher bem mais jovem,

que, alegre, manifestava um ar de felicidade, quem sabe por algo mais que Petrus era incapaz de adivinhar.

\*Petrus não resistiu ao ar contagiante do cigarro do Maestro. Logo que chegou, foi recebendo saudações e cumprimentos calorosos dos presentes no *Café Le Procope*. Embora tivesse o hábito de fumar, Petrus o fazia em lugares isolados, sem, contudo importunar os demais.

Entretanto ali parecia um local liberado para saborear um cafezinho e fumar um cigarro. O jovem Petrus não tinha fósforos, ousou solicitar o fogo àquele ilustre senhor que ali chegara.

Antecipadamente desculpou-se por importuna-los e solicitou fósforos para acender seu cigarro aproveitou para se identificar como um austríaco, que estava fazendo turismo pela França. Pode-se assegurar que Ravel foi muito gentil e Petrus aproveitou para solicitar uma informação.

**Petrus** – Poderia me informar onde fica o teatro Ópera de Paris?

**Ravel** – Ora, com muito gosto! Posso lhe informar que não fica muito longe daqui e no momento, a Ópera apresenta um concerto musical com a Orquestra Sinfônica de Paris. Se for do teu interesse, posso lhe oferecer um convite para hoje à noite, oportunidade em que estreia a *madmoselle Ida Rubinstein*, aqui presente, uma querida bailarina russa, que deverá fazer uma performance que certamente será imperdível e terá na regência a minha humilde batuta. O tema musical será um bolero e desenvolve um ritmo inspirado em uma dança espanhola.

**Petrus** – Senhor, muito prazer em conhecê-los meu nome é Petrus e ficaria muito grato em apreciar essa apresentação.

**Ravel** – Meu nome é Maurice, Maurice Ravel, considero muito importante ter na plateia visitantes, turistas de outros países. Sua jovem presença seria bem vinda, a arte precisa ser divulgada.

**Petrus** – O senhor é o maestro Maurice Ravel, e vai reger a orquestra? ...Sabe a regência de uma orquestra sempre foi para mim

um mistério. Para mim sempre foi uma magia como 110 músicos conseguem construir uma sinfonia sob a batuta de um maestro.

Atualmente estudo piano, mas meu instrumento na banda do colégio sempre foi o tarol, embora fosse atraído pelo violino, trompete, ou mesmo flauta... Se fosse tocar novamente o único instrumento que eu não tocaria numa orquestra seria o tarol.

**Ravel** – É bom saber meu caro Petrus, a música não é apenas uma questão de saber tocar um instrumento A ou B, você pode ter uma mínima participação com determinado instrumento, isto significa que pode ser um violino, uma flauta, até mesmo um tarol, entre tantos outros.

Você precisa se identificar com o instrumento que toca, ou seja, o instrumento precisa ser uma extensão do seu corpo e do seu espírito, os dois devem parecer apenas um – um mesmo sentimento, uma mesma vibração, então seu instrumento e você serão tão relevantes quanto toda a orquestra, basta ter uma pauta musical, você verá. Vai ter oportunidade de ver a importância do instrumento tarol, na orquestra, hoje à noite talvez até mude de ideia. Afinal qual é sua atividade.

**Petrus** – Senhor estou me especializando em gestão das organizações. A atividade de administrador trabalha essencialmente com pessoas, algumas trabalham mais e fazem menos, outras trabalham menos e fazem mais. Na verdade, busca-se estabelecer uma pauta comum com o objetivo de envolver as habilidades e competências de cada um.

Entretanto, posso lhe dizer que algumas organizações desconhecem quais são as verdadeiras funções do administrador por isso não atingem seus objetivos. Significa dizer que uns querem tocar violino, outros não querem tocar tarol... As organizações como uma orquestra são as pessoas, certo senhor Ravel.

**Ravel** – Ora, meu caro Petrus, toda orquestra funciona também como uma organização. Não posso afirmar que seja assim tão certo, mas se parece. Permita que eu lhe faça uma questão. Não sei como trabalham as organizações? Qual a pauta de uma

organização? Quais são seus principais instrumentos de gestão? Mas talvez minha peça musical possa inspirar meu caro Petrus uma forma inovadora para administrar as organizações.

**Petrus** – Assim como uma orquestra que tem vários instrumentos: As organizações também realizam muitas atividades que envolvem vários instrumentos de gestão: finanças, comunicação, marketing, sistemas, recursos humanos, materiais, logística, produção, vendas, publicidade. *O segredo está em definir funções em que todas estas atividades trabalhem sintonizadas e comprometidas entre si e respondam pelos mesmos objetivos e metas.*

**Ravel** – Senhor Petrus, como ilustre visitante da Cidade Luz sinta-se convidado a comparecer logo à noite no teatro Ópera Guarnier para apreciar e aplaudir o desempenho da nossa bailarina internacional senhorita *Ida Rubinstein*, e apreciar o tema que fiz especialmente para este momento. Depois poderemos conversar um pouco mais.

**Petrus** – Senhor, desde já pode contar com minha presença. À noite estarei lá no Ópera, pretendo sentar nas primeiras filas para apreciar e aplaudir o espetáculo.

\*Embora a conversa estivesse muito boa, Ravel estava preocupado com a estreia da orquestra e os ensaios de seu intitulado Bolero. Tão logo terminara de fumar e saborear seu café despediu-se do jovem Petrus retornou ao Ópera.

***\*Marcel Ravel e Ida Rubinstein levantaram-se e foram saindo, mas não francesa, era impossível uma vez que foram carinhosamente aplaudidos foram embora, mas deixando uma curiosidade a Petrus, em meio à nuvem fumacenta de seu cigarro. Como no dizer de Ravel uma peça musical poderia inspirar as funções do processo organizacional.***

## 10. Estreia do bolero de Ravel

Estamos no dia 22 de novembro de 1928, uma linda noite estrelada acompanhava Petrus, que se considerava um convidado

especial, dirigiu-se ao teatro Ópera Garnier de Paris para assistir à estreia do concerto de Maurice Ravel. Uma oportunidade ímpar, uma vez que contaria com a *performace* da famosa bailarina russa Ida Rubinstein.

Na verdade Petrus ao chegar a Paris, tinha o propósito de ver uma ópera, quem sabe *Carmen* de Bizet ou *Hamlet* de Shakespeare. Ir a Paris sem assistir uma ópera, ou uma peça de teatro, seria uma heresia, mas a música sínfônica lhe agradava e muito, afinal ele também, nas horas vagas, aprendia piano com sua mãe.

Para Petrus férias são férias e devem ser bem aproveitadas, certamente, aquele seria um grande momento. Buscou sentar-se quase na primeira fila de cadeiras do teatro.

Logo que entrou no teatro, foi envolvido por uma centena de músicos da grande Orquestra, a plateia silenciosa aguardava o grande momento.

O maestro chegara ovacionado pelo público, seguiu-se um silêncio tumular. Ida Rubinstein aguarda o sinal de Ravel. ...Começa a abertura do bolero, um tema harmonioso e repetitivo... Interessante, cada músico tocava seu instrumento no tempo e na hora obedecendo a batuta do maestro.

Petrus observava que cada instrumento participava no movimento da música em intensidade e altura. Para não haver desencontros, foi preciso ensaiar antes, cada músico na sua individualidade e posteriormente no seu conjunto, observando que, ali, sob a crítica de Ravel, imperava a harmonia, o espírito uníssono dos cento e dez músicos da Sinfônica de Paris.

Petrus tinha levado um bloco de anotações, assim, anotava todos os detalhes, percebia que cada naipe de instrumentos estava ali como se fosse um departamento ou um setor da organização. Petrus se perguntava no primeiro momento por que a ordem de entrada, os taróis, flauta, piano, violinos, clarinetes? Por que tocam isolados os violinos, a harpa, *string* de violinos, por que não todos?

Surpresa de repente Os *cellos* e toda a orquestra, com os trompetes, tímpanos, pratos. Enfim, a música. Foi criado um

espaço de comprometimento, todo tempo é medido, todo movimento é otimizado, todos músicos tocam a mesma pauta e de forma uníssona dão vida ao bolero de Ravel.

Os violinos, os clarinetes, as flautas, os trompetes, os *cellos*, enfim, os instrumentos de percussão – *todos tocavam num mesmo ritmo, uma mesma melodia, inicialmente independentes, isolados e no tempo certo depois todos juntos no mesmo movimento.*

Petrus entendeu que “O todo deve ser capaz de destacar a parte e a parte deve ser capaz de destaca o todo”.

Assim foi possível observar e apreciar a participação de cada membro da Orquestra de Ravel como se fosse uma Organização. Assim tocaram o tarol, a flauta transversa, os violinos, os *cellos*, o clarinete, o oboé, o clarinete, o trompete, o sax, a trompa e demais instrumentos.

Toda orquestra desenvolvia a mesma sinfonia. A forma perfeita e contagiante parecia atender à grande demanda dos clientes (plateia). Petrus observava que cada instrumento não poderia tocar mais alto que o outro, ninguém poderia, por conta e risco, aparecer mais naquela vitrina. Há um líder, é preciso seguir o maestro, (hierarquia) é ele que planeja o ritmo da música, que estabelece a entrada e o tempo de cada instrumento. Não há um instrumento mais importante, não há lugar apara vedetes do *Moulin Rouge*, embora todos os músicos sejam conhecedores, capacitados e professores em suas atividades.

Sabe-se que toda música desenvolve-se num processo, segundo a regência de cada maestro; ali estava presente um senso de comprometimento, todos se sentem responsáveis pelo conjunto da obra – a música. Há um foco no cliente – a plateia.

Ravel tinha dito que era preciso reconhecer o valor da subjetividade de cada músico, da importância da integração e, a esta atribuir a responsabilidade pelo resultado. Petrus passou compreender a Orquestra como uma organização e identificou a estratégia de Ravel como se o maestro *olhasse a Orquestra de fora*



*para dentro*, através de uma estratégia genérica, como se considerasse: enfoque, diferenciação e o custo/preço.

Tais dimensões eram capazes de explicar o aplauso daquela plateia como clientes. Por outro lado, simultaneamente era como se a orquestra *olhasse de dentro para fora*, sugerindo a valorização dos intangíveis, de sons, harmonias indescritíveis de recursos intrínsecos (dedicação, qualidade, conhecimento, habilidades, competências). Estes dois olhares pautavam a imagem que transpirava no Ópera de Paris.

Pode-se dizer, assim como Taylor<sup>2</sup>, a orquestra busca uma melhor relação de tempos e movimentos, mas há um detalhe – aqui as pessoas são reconhecidas, e foram convidadas a dar ideias no andamento da partitura musical, elas manifestam um invejável comprometimento com toda a organização.

Petrus viu que o segredo daquela harmonia estava em descobrir as qualidades de cada músico e saber aproveitá-las no lugar certo para aquele tipo de organização.

Todo envolvimento do maestro buscava assegurar a biografia e a credibilidade da orquestra; para isso, é preciso uma visão sistêmica da organização.

Era um Bolero, no estilo do maestro, mas não era apenas um simples bolero, era uma constelação de sons que soavam de forma eficiente, que permitiam contemplar a gestão de uma empresa no movimento eficaz do Bolero de Ravel. Àquela peça musical se tornaria uma grande descrição das funções da Administração principalmente para ele um pretense gestor de empresa de comércio internacional.

---

<sup>2</sup> **Frederick Winslow Taylor** nasceu em Filadélfia, (1856 -1915) engenheiro mecânico escreveu publicou em 1911 sua obra seminal, "Os Princípios da Administração Científica". Considerado "o pai" da Administração Científica seu foco era a eficiência e eficácia operacional na administração, utilizou métodos científicos cartesianos na administração de empresas.

## 11. Apoteose

Foi um grande Espetáculo. Cada músico desempenhou seu instrumento com as competências magistras esperadas.

Os aplausos se sucederam muitas vezes, a bailarina apresentou uma *performace* contagiante, o tema era envolvente, para época, denominado apenas de Bolero.

A música inspirada em uma dança espanhola e caracterizada por um ritmo repetitivo, um crescendo para um grande final. Ravel, ao compor a peça musical, tinha expectativa de que sua estreia deveria arrebatar a plateia do famoso Teatro *Ópera Garnier de Paris*, fato que realmente aconteceu. Entretanto, jamais passaria pela cabeça de alguns que seu Bolero dedicado ao balé e encomendado pela bailarina russa *Ida Rubinstein*, amiga e mecenas de Ravel, pudesse oferecer uma grande contribuição à atividade de Administração.

**\*Após a apresentação, Petrus dirigiu-se ao Maestro.**

**Petrus** – Fantástico senhor Ravel, verdadeiramente incrível e inspirador. Sua Orquestra, seu Bolero sugere que todos, indistintamente, tocam a sua pauta, a mesma melodia musical; portanto, todos os músicos atendem o mesmo objetivo. Seu bolero se apresenta de forma coincidente com uma grande organização, uma *Organização* que se rege *Por Objetivos – APO*. E que demonstra a todos os presentes que havia planejamento, organização, direção e um controle...

Após cumprimentos ao Maestro Ravel, Petrus caminhou quase que perdido pelas ruas de Paris. Olhando o céu de Paris parece que ouvia refletir nas estrelas os acordes e a harmonia de cada instrumento na apoteose final. Contudo, diante de tudo o que tivera a oportunidade de apreciar, a dança graciosa da Bailarina, os acordes da Orquestra, pensava como seria interessante se toda a

Organização pudesse se inspirar, em parte, naquela peça musical denominada *Bolero de Ravel*<sup>3</sup>.

## 12. Funções da Administração

Sabe-se que as funções do administrador, **planejar organizar, comandar, coordenar e controlar**, nem sempre foram àquelas conhecidas até hoje. No início, um tema presente nos estudos sobre a atividade de Administração foi à definição de suas principais funções – desafio que envolveu os integrantes da Escola Clássica da época. Coube a Henri Fayol, em 1916, aos 75 anos, o mérito de propor inicialmente, as funções do administrador através de sua obra *Administração geral e*

---

<sup>3</sup> “Bolero De Ravel passa a domínio Público”. O famoso Bolero de Ravel, uma das obras musicais mais interpretadas no mundo, passou ao domínio público, sem direitos autorais, 88 anos depois da estreia na Ópera de Paris. ‘Costumamos dizer que uma execução do Bolero começa a cada 10 minutos no mundo. Como a obra dura 17 minutos, podemos dizer que a obra é interpretada a todo o momento em alguma parte’, explica à AFP Laurent Petitgirard, compositor e presidente da Sociedade Francesa de Autores, Compositores e Editores de Música (Sacem). ‘Podemos pensar que a partir de agora vamos ouvir ainda mais, em anúncios e em filmes’, prevê. Na França, os direitos autorais do famoso bolero foram protegidos durante 70 anos, a partir de 1938, ano seguinte à morte de Maurice Ravel. Levando em consideração que são adicionados oito anos para compensar os períodos das duas guerras mundiais, em 1º de maio de 2016 a famosa melodia passou ao domínio público.

Inspirado em uma dança espanhola e caracterizado por um ritmo repetitivo, um crescendo, Ravel compôs a obra em 1928 e a estreia aconteceu em 22 de novembro do mesmo ano na ópera Garnier de Paris. A princípio era uma obra para balé, encomendada pela bailarina russa Ida Rubinstein, amiga e mecenas de Ravel. Depois da estreia, o Bolero foi aplaudido pela crítica e rapidamente se tornou um sucesso planetário. A obra foi editada pela primeira vez em 1929 pela empresa e sua primeira interpretação em concerto aconteceu na Sala Gaveau, em Paris, em 11 de janeiro de 1930. Em quase 90 anos de existência, a obra foi interpretada pelas orquestras de maior prestígio do mundo, sob a batuta de grandes maestros (Arturo Toscanini, Seiji Ozawa, Claudio Abbado, Pierre Boulez...). Também inspirou muitas coreografias, a mais famosa delas a criada pelo francês Maurice Béjart, em 1961. Até 1994 o Bolero ocupava o primeiro lugar na classificação mundial dos direitos autorais. Em 2015 aparecia na 105ª posição. Os direitos geraram muito dinheiro, disputado por várias pessoas, sobretudo porque Maurice Ravel morreu aos 62 anos sem deixar filhos. Após a morte em 1960 de seu irmão Édouard, seu único herdeiro, vários processos foram iniciados para tentar obter a fortuna representada pelos direitos de suas obras. Ao longo dos anos, a disputa jurídica envolveu personagens tão curiosos como a massagista de Édouard Ravel, Jeanne Tavernier, e seu marido, o motorista Alexandre, os sobrinhos do compositor e inclusive o diretor jurídico da Sacem. “O valor gerado pelos direitos autorais desde 1960 é calculado em algo entre 400 e 500 milhões de euros, 50 milhões procedentes do Bolero, segundo várias estimativas”. (Reportagem publicada na Zero Hora em 02 de maio de 2016).

*industrial*, obra que somente em 1949 passou a ser conhecida, em inglês, com o título: *General and industrial management*.

Fayol entendia que as funções da administração eram definidas em função do processo administrativo e deveriam responder por cinco dimensões: **planejamento, organização, comando, coordenação e controle**.

**Planejamento:** Identificar e examinar os cenários futuros e traçar planos de ação a médio e longo prazo.

**Organização:** Estabelecer uma estrutura de recursos humanos e materiais para realizar o plano de ações.

**Comando:** Manter o pessoal ativo em toda a empresa.

**Coordenação:** Reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço.

**Controle:** Cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens estabelecidas.

Ainda na Escola Clássica, nos fins da década de 30, as funções da Administração receberam contribuições de dois ingleses, **L. Gullick e Lyndall Urwick**, que ampliaram as funções da Administração, propondo: *planejamento, organização, alocação de pessoal, direção, controle e orçamento*.

Mais tarde, em 1954, **Peter Drucker**, reconhecido como um dos maiores cientistas da Administração e representante da escola Neoclássica repensou a atividade da Administração através da APO – Administração Por Objetivos, uma teoria que deu curso não só à ideia de planejamento estratégico, como também às funções da administração que, até então, integravam a gestão de uma empresa: *planejar, organizar, dirigir e controlar – PODC*.

Assim, àquele encontro casual, no *Café Procope de Paris* entre **o jovem Petrus, ou Peter Drucker, Maurice Ravel** e a bailarina **Ida Rubinstein**, estes dois, com sua sinfonia iluminada, motivaram o futuro administrador Drucker, usar sua genialidade, inspirado no *Bolero de Ravel*, para definir as funções do processo administrativo das organizações.

Hoje aqueles que trabalham as funções da Administração não desconhecem que administrar significa: **planejar, organizar, dirigir (liderar) e controlar** – *PODC*. Estas quatro funções relevantes, neste contexto, **parecem emergir** de forma singular do famoso *Bolero de Ravel*, uma iluminura musical que oferece a integração harmônica do gestor com cada colaborador e, assim, com todos os órgãos de uma organização.

Neste sentido, é preciso destacar que cada um, ao conhecer o todo da organização, pode fazer a sua parte, o que, na verdade, significa que a parte de cada um faz parte do todo, indo ao encontro do que predizia Pascal (1973, p. 59) “... **considero impossível conhecer as partes sem conhecer o todo, tanto quanto conhecer o todo sem conhecer as partes.**”.

Este exemplo se verifica na gestão de uma orquestra, onde todos os naipes estão comprometidos em desempenhar virtuosamente sua pauta musical, assim age o tarol, o violino, a flauta e demais instrumentos. Todos com o dever de fazer bem a sua parte, atendendo a mesma missão, comprometendo-se e buscando alcançar mesmos objetivos e metas, isolados ou em conjunto, como se participassem de uma mesma orquestra, como se tocassem a mesma sinfonia, o *Bolero de Ravel*<sup>4</sup>.

A Execução do Bolero de Ravel é tocada no mundo a cada 10 minutos, é uma peça musical, tornando-se um sucesso planetário está pronta e solidificada no tempo.

É preciso reconhecer que as organizações vem buscando modernização tecnológica e apropriação de instrumentos de gestão mais comprometidos com a eficácia e eficiência da gestão. Tais

---

<sup>4</sup> Se esta história fosse verdadeira, se realmente o encontro entre Peter Drucker e Maurice Ravel em 1928 no Café Procope de Paris tivesse ocorrido, na oportunidade o Guru da Administração teria 19 anos e o Maestro 48 anos. Entretanto a Empresa de Ravel responde a dois momentos: o primeiro que as personagens que desce da parede do Café Procope podem conversar com seus clientes, são as vozes que emudeceram e que pautaram o mundo no tempo. Segundo que as funções da Administração habitam a peça musical - Bolero de Ravel.

movimentos não passam despercebidos quando o objeto de análise aponta para as funções da administração, que além de contemplar planejamento, organização, direção (liderar) e controle verifica-se indiretamente a recepção da função Comunicação.

A atividade de comunicação institui-se como uma das funções reitora da atividade de gestão, portanto deveria frequentar o elenco do processo administrativo junto com as demais funções. Reconhecer seu ingresso no processo das organizações, seria traduzir melhor desempenho e a maior eficiência na arte de administrar.

Observa-se neste contexto que a orquestra de Ravel desenvolveem seu bolero uma sintonia uníssona onde todos músicos tem espaço para protagonizar seus acordes de acordo com a altura e intensidade de seus instrumentos, o que em nada difere do movimento de uma organização.

Sabe-se que o processo Organizacional apresenta um déficit relevante frente a ausência da função Comunicação, muito embora ela participa de todas as demais funções, mas atua apenas, na condição de um simples e minúsculo fractal.

O texto ***A lógica dos Fractais e a função Comunicação no processo administrativo das organizações*** pode ser uma prova que a estratégias administrativas andam de mãos dadas com a função Comunicação, que até então, parecia diluída entre as demais funções, entretanto frente à modernização tecnológica, a Inteligência Artificial e a 4<sup>a</sup>. Revolução Industrial alcançou maior visibilidade, passando a comportar-se como um outro elo do processo organizacional.



### **Peter Drucker**

Presidente honorário da Drucker Foundation e professor de ciências sociais da Claremont Graduate na Califórnia, EUA, escreveu muitos artigos e mais de 30 livros. O pensador produziu ao longo de sua carreira uma mistura única de rigor intelectual, popularização, praticidade e profundo conhecimento das tendências cruciais, como definiu Robert Heller, fundador e editor de uma das maiores revistas de negócios inglesas, a *Management Today*. Verifica-se que não

há management theory (teoria da administração) que não parta da obra de Drucker. Entre seus livros mais recentes figuram *Desafios Gerenciais para o Século XXI*, *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças* e *Sociedade Pós-Capitalista*, todos publicados pela editora Pioneira/Thomson.

- *The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism* (1939)
- *The Future of Industrial Man* (1942)
- *Concept of the Corporation* (1945) (A study of General Motors)
- *The New Society* (1950)
- *The Practice of Management* (1954)
- *America's Next 20 Years* (1957)
- *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World* (1959)
- *Power and Democracy in America* (1961)
- *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions* (1964)
- *The Effective Executive* (1966)
- *The Age of Discontinuity* (1967)
- *Technology, Management and Society* (1970).
- *Men, Ideas and Politics* (1971)
- *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (1973)
- *The Unseen Revolution: How the Pension Fund Came to America* (1976)
- *An Introductory View of Management* (1977)
- *Adventures of a Bystander* (1979) (Autobiography)
- *Song of the Brush: Japanese Painting from the Sanso Collection* (1979)
- *Managing in Turbulent Times* (1980)
- *Toward the Next Economics and Other Essays* (1981)
- *The Changing World of the Executive* (1982)
- *The Temptation to Do Good* (1984)
- *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (1985)

- The Frontiers of Management (1986)
- The New Realities (1989)
- Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles (1990)
- Managing for the Future: The 1990s and Beyond (1992)
- The Post-Capitalist Society (1993)
- The Ecological Vision: Reflections on the American Condition (1993)
- The Theory of the Business (1994)
- Managing in a Time of Great Change (1995)
- Drucker on Asia: A Dialogue Between Peter Drucker and Isao Nakauchi (1997)
- Peter Drucker on the Profession of Management (1998)
- Management Challenges for the 21st Century (1999)
- Managing Oneself (1999)
- The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management (2001)
- Leading in a Time of Change: What it Will Take to Lead Tomorrow (2001; with Peter Senge)
- The Effective Executive Revised (2002)
- Managing in the Next Society (2002)
- A Functioning Society (2003)
- The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done (2004)
- The Effective Executive in Action (2005).



# A lógica dos fractais e a função comunicação no processo administrativo das organizações

*“ ... considero impossível conhecer as partes sem conhecer o todo, tanto quanto conhecer o todo sem conhecer as partes”.*

Pascal (1973, p. 59)

## 1 Introdução

Parece consenso entre alguns autores que a atividade de comunicação no âmbito das organizações ocorre de forma sistemática e diluída no processo administrativo empresarial. Desta forma, não apresenta a visibilidade necessária para integrar o elenco das funções básicas da administração.

De acordo com o paradigma positivista, Drucker (1997, p.25) sugere que a organização deve ter um compromisso com o controle, com os resultados e com as tarefas especializadas. Para o autor, a organização *“é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum sendo sempre especializada e definida por sua tarefa”*. Diferentemente de Drucker, Restrepo (1992, p. 120) preocupa-se com as relações coletivas: *“O estudo das organizações consiste em analisar processos sociais e relações coletivas, porque trata de coletividades em ação”*.

Por outro lado, o estudo das organizações sob uma abordagem crítica, de Enriquez (2000, p. 12), considera que *“a organização deve ser o lugar onde as decisões são tomadas racionalmente e não de forma intuitiva, onde cada um conhece a sua tarefa, bem como, as responsabilidades a ela relacionadas e se dedica ao seu trabalho como funcionário assíduo”*. Isto significa que

o trabalhador passa a ser o sujeito que atribui à organização a capacidade de responder também a seu projeto de vida.

Desta forma, administrar assume significados diferentes em diferentes abordagens. Para Bateman e Snell (1998, p.31). *“Administrar é o processo de trabalhar com pessoas recursos para realizar objetivos organizacionais”*. Para Daft (1999, p.4), *“é a realização de objetivos organizacionais de uma forma eficaz, eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”*.

Portanto, subentende-se que administrar é apenas fazer coisas através de pessoas. Para Enriquez (2000, p. 13), é um pouco mais: *“os trabalhadores ao se apropriarem do trabalho dão-lhe um sentido e inscrevem uma parte de seus desejos e de seus projetos na organização”*.

Esta visão do autor não é indiferente ao projeto de emancipação do trabalhador, uma vez que sugere uma nova consciência do trabalho que não é teleológica e que responde por um processo de comunicação organizacional.

Por outro lado, o desenvolvimento de novas tecnologias de informação não só estabelece novas tecnologias mediadoras como também determina, no processo administrativo, diferentes espaços para a função comunicação. Um ambiente de tarefa que, necessariamente, passa a requisitar, nas organizações, permanente revisão e atualização das estratégias de comunicação.

Portanto, cabe uma indagação: a ausência desta função, no processo administrativo, não estaria reduzindo a amplitude dos cenários de planejamento e fragilizando a abordagem estratégica das organizações?

## Estrutura do trabalho:

O estudo está estruturado da seguinte forma:

- ❖ Processo administrativo nas organizações;
- ❖ A comunicação oculta no processo administrativo;
- ❖ Linha de fluxo: o simulacro da comunicação;
- ❖ Lógica dos fractais nas comunicações;
- ❖ O fractal e as funções básicas da administração;
- ❖ Comunicação estratégica e o processo administrativo.

## I Processo administrativo nas organizações

As primeiras funções do administrador foram propostas através de estudos realizados por Fayol (1950), “*prever, organizar, comandar, controlar*”. Entretanto, outros autores, estudarem o processo administrativo nos períodos pré-industrial, de desenvolvimento industrial e no período da informação, propuseram diferentes funções para integrar o processo administrativo.

A Figura 1 Evolução das Funções no Processo Administrativo apresenta a evolução das funções da administração no “processo administrativo”, considerando vários autores e os diferentes estágios das funções da administração no período compreendido desde Fayol (1916) até Schermerhorn (1999) e Daft (1999).

Autores	Funções Administrativas
Fayol - 1916	Prever, organizar, comandar, controlar.
Urwick - 1943	Investigar, prever, planejar, organizar, coordenar, comandar, controlar.
Drucker - 1959	Planejar, organizar, dirigir, controlar.
Wadia - 1966	Planejar, organizar, motivar, inovar, controlar.
Newman - 1972	Planejar, organizar, liderar, controlar.
Koontz - 1976	Planejar, organizar, designar pessoal, dirigir, controlar.
Stoner e Freeman - 1985	Planejamento, organização liderança, controle.
Bateman e Snell - 1998	Planejamento, organização, liderança, controle.
Daft - 1999	Planejamento, organização, liderança, controle.
Schermerhorn - 1999	Planejamento, organização, liderança, controle.

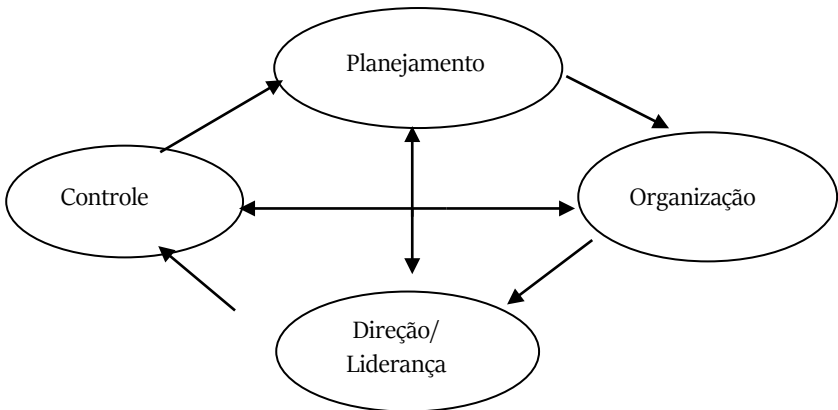
Figura 1 - Evolução das Funções no Processo Administrativo

Conforme a Figura 1 Evolução das Funções no Processo Administrativo, a evolução dessas funções foi sendo pensada no tempo e não se fixou apenas nas quatro funções atuais.

Assim, Fayol (1916) propõe inicialmente seis funções básicas da empresa (técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas), destacando dessas cinco funções administrativas: prever, organizar, comandar, e controlar.

A evolução das funções demonstra o que ora foi pautado por Drucker (1959), *planejar, organizar, dirigir, e controlar*, ora por Stoner e Fremann (1985), *planejar, organizar, dirigir, e controlar, liderar e controlar* que ampliaram o conceito de *dirigir para liderar*.

A interação destas funções denomina-se *processo administrativo*, conforme Figura 2. **Processo Administrativo**



**Figura 2 - Processo Administrativo**

A Figura 2 Processo Administrativo revela que tais funções desempenham papéis relevantes na estratégia das organizações. A função de comunicação se destaca pela forma como foi praticado o seu insulamento ao ser abrigada na função liderança (direção). Pode-se observar que na sua totalidade, todas as funções

administrativas sempre abrigaram a dimensão comunicação no processo administrativo das organizações.

Por outro lado, a apropriação da “atividade de comunicação” por funções de direção/liderança não **exclui** “as ações de comunicação” das demais funções do processo administrativo. Ao contrário, verifica-se, na atualidade, a presença acentuada de um elenco de instrumentos de comunicação que operam juntamente às demais funções administrativas, comportando-se como verdadeiros “fractais de comunicação”.

O estudo demonstra através da “lógica dos fractais” que é possível reconciliar uma nova função “comunicação” com as demais funções do processo administrativo.

## **2. A comunicação oculta-se no processo administrativo**

A evolução do processo de comunicação nas organizações tem sido resultado de variáveis contingenciais como meio ambiente, diversidade dos indivíduos, e do desenvolvimento de novas tecnologias.

As organizações são exemplo de constantes mudanças. Na prática, a evolução do processo de comunicação está atualizando o homem no seu meio, se antes, este justificava sua existência como um instrumento de trabalho, através de uma visão positivista – comportamentalista e funcionalista, agora assume o papel de sujeito, garantindo o espaço da sua subjetividade (RESTREPO, 1992).

Habermas (1987) foi um dos primeiros a repensar esta racionalidade instrumental, fato que chamou a atenção de pesquisadores, estimulando estudos da ação comunicativa dos indivíduos.

Desta historicidade na área de comunicação organizacional tem permitido atualizar novos espaços entre “os públicos”, reconhecendo nos indivíduos, um lugar de subjetividade, capaz de impor um novo sujeito às organizações.

Este ensaio, considera o homem não mais na razão funcionalista-mecanicista, mas segundo uma abordagem crítica em seu ambiente organizacional, buscando entender o indivíduo como um ente capaz de assumir sua identidade no espaço de trabalho (FREITAS, 1991).

A análise do processo administrativo bem como de suas funções básicas planejamento, organização, direção e controle poderia determinar um impedimento do pesquisador em função da abordagem crítica. Entretanto, ao contrário, esta abordagem revelou que cada uma destas funções apresenta, na sua interatividade, características diferentes e uma similaridade comum, que confere lugar à dimensão comunicação.

Este fato pode ser melhor explicado segundo a ótica de Morin (2000, p. 21), que se refere á interatividade em sua obra “O pensamento complexo”. Nesta o autor observa: *“Não podemos, portanto compreender o ser humano apenas através dos elementos que o constituem. Se observarmos uma sociedade, verificamos que nela há interações entre os indivíduos”*.

E por um lado, o processo administrativo admite “a parte”, ou espaços de comunicação associados a cada uma das funções, por outro, nega o todo quando exclui dessas interações a atividade de comunicação como função administrativa.

A questão está em responder onde se oculta à comunicação no processo de administração. Pode-se inferir inicialmente que a “função comunicação” apenas se insinua, apenas se sugere de forma escondida na geometria dos fluxos. Ou seja, simbolicamente, o processo de comunicação se apresenta como um convite à comunicação, o que faz normalmente através de “linhas de fluxos” entre as funções administrativas.

### **3. Linhas de fluxo - O simulacro da comunicação**

Há uma forma de simulacro da “função comunicação” que se oculta no processo administrativo e que responde por um conjunto

de “linhas de fluxos” topologicamente distribuídas. Simulacro, conforme Baudrillard (1991, p. 8), “*é a geração do real sem origem*”, algo que passa a existir como se fosse o real.

O processo administrativo entende a dimensão comunicação através de um conjunto de encaminhamentos, interligações, tecnicamente apresentados por “linhas de fluxos”. Tais fluxos, com o tempo, passaram a indicar formas de comunicação, sugerindo a existência de interações, ou *opinião* entre as partes, como a direção e o sentido de uma determinada comunicação, no processo administrativo.

“linhas de fluxos” passaram a indicar a existência de uma forma de comunicação, formal ou informal, direta ou indireta, assíncrona ou síncrona. Define um “simulacro” que passou a assumir a função de: interação, negociação, cooperação, harmonização, informação, retorno. Tais características passaram a ser representadas pelo simulacro da comunicação, justificando um dos motivos pelo qual apenas um símbolo, uma “linha de fluxo”, passa a explicar a ausência da função de comunicação no processo administrativo das organizações.

A atividade de comunicação, representada e sugerida pelos vários fluxos, está distribuída topologicamente nos diferentes níveis da organização. Desta forma, a atividade de comunicação está diluída, permitindo que toda a organização passe a ser um ambiente múltiplo de comunicação.

Descentralização e onipresença respondem como fatores que impedem a visibilidade da comunicação como uma função do processo administrativo. O resgate desta dimensão abarca bem mais que a simples interação formal ou informal entre os públicos. O gestor deve ter presente que as ações que demandam recursos por tecnologias mediadoras, além de atender funções do processo administrativo, devem ter visibilidade no planejamento estratégico empresarial.

Sendo assim, não seria de todo um despropósito, pensar um novo processo administrativo, uma vez que o grande desafio das

organizações não está apenas em saber informar, mas em comunicar-se no espaço circunscrito aos *stakeholders*. Concluindo, observa-se que a inclusão da função comunicação no processo administrativo das empresas se traduz como uma vantagem competitiva entre as organizações.

#### 4 A lógica dos fractais nas comunicações

A origem do fractal data da década de 1970; é uma ciência desenvolvida pelo pesquisador Benoit Mandelbrot, do IBM's Watson Research Center. O conceito dos fractais se refere à propriedade de uma pequena parte ser igual ou similar ao todo. Neste sentido, Abrantes (1996, p.58) destaca sugestão de Mandelbrot que para melhor compreender a “análise de fractais”, propõe como exemplo a planta samambaia Figura 3- Fractais e a Samambaia.

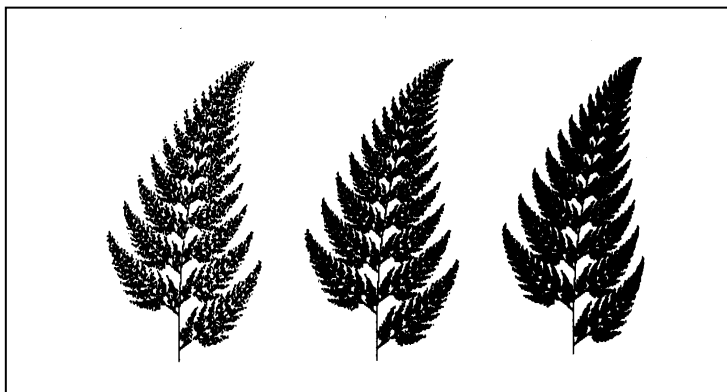


Figura 3 - Fractal e a Samambaia

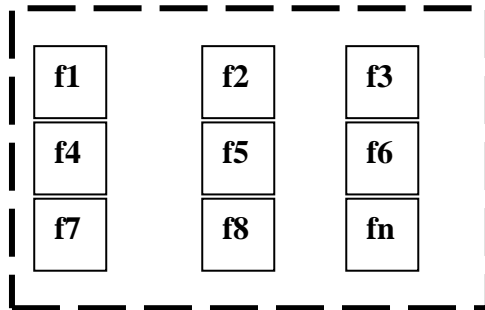
A Figura 3-**Fractal e a Samambaia** revela que hastes da samambaia são formadas por pequenas hastes menores que apresentam as mesmas características morfológicas e propriedades iguais às da haste maior. Observa-se que a folha mãe é formada por folhas menores, e as menores dispostas por folicolas diminutas



e assim sucessivamente, todas com as mesmas características e semelhantes à folha maior.

Esta amostra da natureza verifica a existência de uma lógica coerente, o menor possui as mesmas propriedades e características do maior. Tal relação pode ser demonstrada de forma geométrica, conforme a Figura-4 *Fractal quadrangular* que oferece melhor visibilidade ao observador quando compara a geometria do todo com a parte e entre a parte e o todo, expondo mais claramente o conceito da lógica dos fractais.

No exemplo, há um espaço onde a imagem do todo (F) está distribuída em partes (fn), de escala menor, similares entre si. Assim, ambas as formas anteriores onde  $F = f_1 = f_2 = f_3 = \dots = f_n$ .



**Figura 4 - Fractal Quadrangular**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da mesma forma que os fractais ora propostos, a organização é como uma sociedade, que se reproduz através dos indivíduos que a compõem, resultando cada indivíduo, em um produto de seu meio. Morin (2000, p. 23) nos diz, “*produzimos a sociedade que nos produz*”. Isto é, pode-se considerar que os indivíduos produzem a organização que os produz-nisso está visível, novamente a ideia da parte (o fractal) no todo, o que, para Pascal (1973, p. 59), significava dizer:

“... *considero impossível conhecer as partes sem conhecer o todo, tanto quanto conhecer o todo sem conhecer as partes*”. Da

mesma forma, Morin (2000, p. 94), parafraseando Pascal, se associa a este pensamento quando observa “*não só a parte está no todo como o todo está na parte*”.

Vincula-se a este princípio ao considerar que cada parte é similar ao todo, e, que o todo está refletido em cada parte em suas características básicas.

Na perspectiva das organizações, isto permite inferir que a “comunicação” está refletida em cada uma das funções do processo administrativo, não sendo possível, portanto, ignorar o processo de comunicação como um todo na organização. Por outro lado, não é possível ignorar que a organização (como um todo) pode reproduzir sua forma de comunicação em cada indivíduo (a parte). comporta-se como o reflexo do todo, “*um fractal de comunicação*”, conforme sugere a Figura(4) .

## 5 Fractais e as funções básicas da administração

As funções administrativas, planejamento, organização, direção/liderança e controle apresentam de forma isolada as atividades de comunicação, e essas partes ou atividades de comunicação isoladas comportam-se segundo uma lógica que responde pela teoria dos fractais.

O **planejamento** se propõe a dar rumo aos objetivos, dar um curso a uma ação futura para alcançá-los. Bateman e Snell (1998, p. 121) apresentam um conceito mais moderno de planejamento: “*É o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro*”. Seu **fractal de comunicação** é o acesso e compartilhamento das informações da organização; exige participação no processo de priorização; que possa comunicar a importância e os impactos de mudança; gestão de conflitos por recursos; que assegure uma visão não parcial do planejamento estratégico.

A **organização** busca arranjar e relacionar o trabalho para o alcance dos objetivos fixados. Para Schermerhorn (1999, p. 326), é o processo de dispor pessoas e outros recursos para realizar tarefas a serviço de um propósito comum.

O **fractal de comunicação** correspondente visa: integrar os recursos organizacionais, agrupar, estruturar o espaço onde se deve desenvolver a divisão do trabalho. A comunicação é função da centralização ou descentralização administrativa. Na estrutura administrativa, o processo de comunicação pode-se apresentar em equipe, matricial, *ad hoc*, como força-tarefa, em rede, virtual, com as possibilidades de parcerias, terceirização. Por outro lado, esta função deve ter uma base de informações para decisão, bem como subtende uma visão de mercado, dos clientes da organização.

A **direção** (liderança) tem o propósito de designar as pessoas e provocar a ação intencional em direção aos objetivos. Autores modernos entendem que a função liderança é mais abrangente que apenas direção. A função liderança aparece como uma qualidade dada à função direção. Direção não é apenas dirigir, é muito mais, é liderar. *“Um processo de inspirar os outros a trabalhar duro para realizar tarefas importantes”* (SCHERMERHORN, 1999, p. 221). No dizer de Daft (1999, p. 298), *“é a habilidade de influenciar pessoas com o objetivo de alcançar metas”*, ou, conforme Stoner Freeman (1985, p.5), *“ [é] o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros do grupo”*.

Para Bateman e Snell (1998, p. 334), *“os líderes orquestram a mudança, estabelecem orientações e motivam as pessoas a superar obstáculos e a mover a organização em direção a seu futuro ideal”*. Sempre pareceu muito claro que a função direção (liderança) é espaço legítimo para o processo de comunicação empresarial, desconsiderando-se as demais comunicações. **Fractal de comunicação**: este fractal apresenta-se como o lugar próprio para desenvolver o processo de comunicação entre os públicos, deve ter uma rede de comunicação adaptada aos processos, estímulo a canais formais e informais, dinâmicas interpessoais,

ouvir atentamente, desenvolver negociação, cooperação, influência, administração interativa, sugestões para melhorias, resolver conflitos, fornecer instruções de trabalhos, *feedback*, solução de problemas, é comunicador, porta-voz da informação aos *stakeholders*.

O **controle** deve assegurar o progresso em relação aos objetivos de acordo com o planejado. Na ótica de Schermerhorn (1999, p. 326), “*Controle é o processo de monitorar o desempenho e tomar providências para assegurar os resultados desejados*”, ou, no dizer de Daft (1999, p. 380), “*é definido como o processo sistemático por meio do qual os gerentes regulam as atividades organizacionais para torna-las compatíveis com as experiências estabelecidas nos planos, metas e padrões de desempenho*”.

Na ótica de Mintzberg (2001, p. 42), o controle também “*descreve o papel dos gerentes, não apenas para obter e compartilhar informações, mas também para usa-las de forma positiva dentro de suas unidades, afim de estimular ou provocar ação geral entre as pessoas a que eles se reportam*”.

**Fractal de comunicação** deve compartilhar informações, informar desempenho, estimular ação, cuidar o retrabalho, praticar ações corretivas, liberar serviço com confiabilidade e buscar efetividade (atendimento das demandas do cliente).

A Figura 5 Fractais de Comunicação apresenta as principais ações apropriadas às funções da administração e seus respectivos fractais. Portanto, todas as atividades que respondem de forma similar à dimensão comunicação e que interagem no processo de gestão empresarial.

<b>Funções</b>	<b><i>Fractais de Comunicação</i></b>
<b><i>Planejar</i></b>	Acessar e compartilhar, informar, participação, Gestão dos conflitos, comunicar mudanças, missão, Visão Planejamento estratégico .
<b><i>Organizar</i></b>	Integrar recursos, agrupar, estruturar espaços, divisão. De trabalho, centralizar informação, descentralização. Parcerias, terceirização, conhecer mercado clientes,
<b><i>Dirigir-Liderar</i></b>	Rede de comunicação, canais formais e informais, Dinâmica interpessoais ouvir, cooperação, influência, Interagir sugestões conflitos feedback, porta-voz e. Informar.
<b><i>Controlar</i></b>	Informar, compartilhar informações, estimular. Ações corretivas, atender com efetividade. E responsividade
<b><i>Comunicação</i></b>	Diversidade, conflito, negociação, interatividade, Cooperação, informação, influência, persuasão, Relação com os públicos, responsividade, maleabilidade, canais formais e informais.

Figura 5 – Fractais de Comunicação e as Funções Administrativas

Fonte: Elaborado pelo autor.

De outro lado pode-se destacar na Figura 6 **Categorias e Papel do Administrador** que o administrador, ao atuar como gestor da função comunicação, desempenha atividades em três categorias distintas, interpessoal, informacional e decisória. Neste sentido, o administrador passa a exercer vários papéis que acentuam a função de comunicação no processo administrativo.

---

<b>Categorias</b>	<b>Papel do Administrador</b>
<b>A categoria interpessoal:</b>	<p><b>Representação</b> – Uma atividade que assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes assina documentos legais.</p> <p><b>Liderança</b> - Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados.</p> <p><b>Ligação</b> --Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões.</p>
<b>Categoria Informacional:</b>	<p><b>Monitoração</b> – Manda e recebe informações, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais.</p> <p><b>Disseminação</b> – Envia informação para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, faz telefonemas e contatos.</p> <p><b>Porta-voz</b>- Transmite informações para pessoas de fora, através de conversas, relatórios e memorandos.</p>
<b>Categoria Decisória</b>	<p><b>Emprende</b> - Inicia projetos, identifica novas ideias, assume riscos, delega responsabilidades de ideias para outros.</p> <p><b>Resolve</b>-Resolve conflitos, toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e as mudanças.</p> <p><b>Alocação de recursos</b> -Decide a quem atribuir recursos, programa, orça e estabelece prioridades.</p> <p><b>Negociação</b> – Representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos.</p>

---

**As e Papel do Administrador (Mintzberg)**Fonte: Adaptado de Mintzberg (1973) Henry Mintzberg. The Nature of managerial work, Nova York Harper& Row, 1973, p.92-93

Verifica-se que na Figura 6, - as categorias e papéis do administrador, propostas por Mintzberg são distribuídos igualmente em todos os processos da organização apontando que o administrador desempenha dez papéis significativos: representação, liderança, ligação, monitoração, disseminação, porta-voz e empreendedor, demonstrando que a dimensão

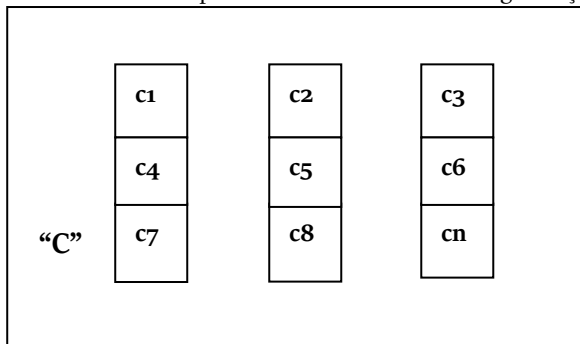
comunicação apresenta similaridade entre as demais funções, que se comportam como verdadeiros “fractais de comunicação”.

Neste sentido, a comunicação está integrada em todas as funções possíveis do processo administrativo, principalmente quando este é examinado sob a ótica da comunicação corporativa, que apresenta processos interativos diferenciados.

A comunicação pode ser considerada de dois pontos de vista: como um processo interativo bidirecional ou como um processo reativo unidirecional. A comunicação corporativa integra todas as formas disponíveis de comunicação, combinadas em função das estratégias da empresa, que tenham sido elaboradas segundo um programa de ação. (COSTA, 1995, p. 60).

O autor entende que a função comunicação não é isolada e deve estar combinada segundo as estratégias da empresa. Por outro lado, Restrepo (1992, p. 39) observa que a vida nas organizações está sujeita a quatro dimensões ligadas a comunicação: “*participação, iniciativa, integração e reivindicação*”. Tais níveis[segundo o autor] só podem ser definidos em função dos atores e valores assumidos por cada organização.

Neste contexto, os autores sugerem que administrar organizações significa, na atualidade, reconhecer no processo administrativo a presença de uma função de comunicação. A parte está no todo, ou seja, os fractais de comunicação precisam dar visibilidade à dimensão comunicação como um todo. A Figura 7 fractal da comunicação representa o universo de comunicação “C” e seus fractais de comunicação “c”, distribuídos por similaridade, ou seja,  $C = c_1 = c_2 = c_3 = c_n$ .



**Figura 7 - Fractal de Comunicação**

Fonte: elaborado pelo autor

Figura- 7 Fractal da Comunicação destaca o Universo de Comunicação “C” que abriga “n” fractais de comunicação, da mesma forma que o universo das outras funções (planejar, organizar, liderar e controlar) também abrigam fractais das outras funções, merecendo especial destaque no elenco das principais funções POD/LC (Planejar, Organizar, Dirigir/Liderar e Controlar).

Pode-se concluir por *similia similibus*, ou seja, por semelhança e igual forma, que se tomarmos como exemplo a função “organização”, verifica-se a presença de fractais de todas as demais funções, (planejamento, liderança, controle e comunicação).

## 6 A função comunicação no processo administrativo

A estratégia, na visão de Lodi (1970, p. 15), “*representa todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir objetivos em longo prazo*”.

A atividade de comunicação, embora seja um recurso global, não tem sido entendida como uma função estratégica das organizações, apenas como mais um elo interativo do processo administrativo.

Entretanto, considerando a comunicação como uma atividade que interage com todos os elementos do processo

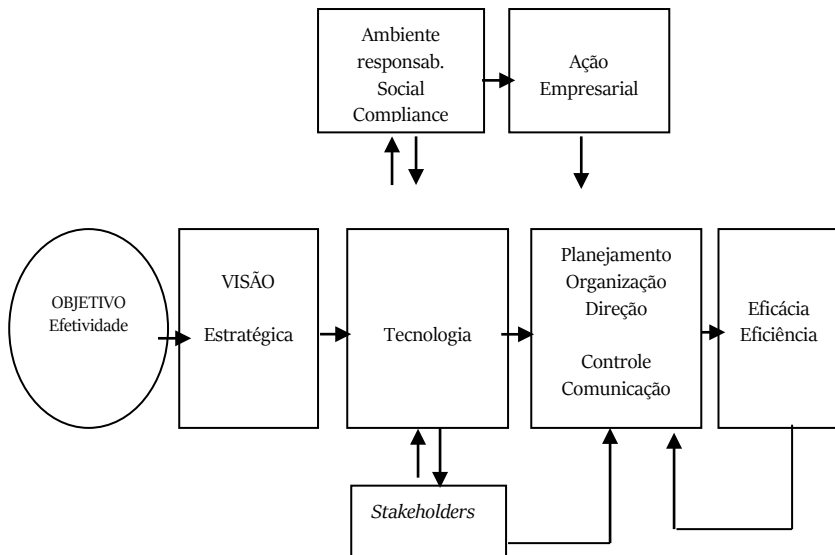


administrativo, torna-se mandatório que esta dimensão se inscreva, conjuntamente com as outras funções, como elemento interdependente e interagente, meio e fim para a execução do planejamento estratégico das organizações.

No dizer de Kunsch (2001, p. 28), o planejamento da função comunicação ocupa um lugar na atividade de gestão de Comunicação devendo “*Administrar, estrategicamente, nas organizações, a comunicação com os diferentes públicos envolvidos (empregados, consumidores, imprensa, poderes públicos, acionistas, fornecedores), por meio de um projeto global e com definição de políticas, é tarefa da área de relações públicas*”.

Portanto, é necessário atualizar nas organizações as relações intra-áreas e interáreas, para que a missão, visão e o conjunto de diretrizes sejam delineadas de forma a envolver a área de relações públicas da organização no papel de gestor de comunicação.

A Figura 8 Comunicação no Processo Administrativo das Organizações responde a indagação inicial deste estudo: ***Se a ausência da função comunicação no processo administrativo não estaria reduzindo a amplitude dos cenários de planejamento e fragilizando a abordagem estratégica nas organizações?*** Neste contexto foi possível justificar uma visão do processo administrativos repensada através do *planejamento, organização, direção/liderança, controle e comunicação*.



**Figura 8 - Comunicação no processo administrativo**

Fonte: autor.

Figura 8 - Comunicação no processo administrativo aponta à necessária inclusão da função comunicação no processo administrativo, fato que não determina apenas mais um elemento significativo no planejamento estratégico das organizações (ótica reducionista), mas traduz uma função de maior sinergia onde está presente o princípio que considera “a soma das partes é sempre maior que o todo”. Esta visão, além de garantir a interação com as demais funções, amplia a prospecção de cenários, bem como a construção e desenvolvimento do planejamento estratégico.

## Considerações finais

Este ensaio permitiu verificar que os vários espaços de comunicação, ora distribuídos em todo processo administrativo, estão devidamente associados a lógica dos fractais. Esta lógica permite explicar a presença de um elenco de fractais não só de comunicação que reivindicam a totalidade desta dimensão, ou seja, a presença da função comunicação no processo administrativo.

Esta foi uma lacuna, em parte, despercebida considerando, que a natureza do “processo administrativo” atendeu a uma historicidade teórico-prática própria de um ambiente de comunicação, pluralmente indefinido e extremamente genérico.

Nesta perspectiva, a proposta deste trabalho buscou apontar certa opacidade quanto à dimensão comunicação. A função comunicação se apresenta com credenciais reconhecidas no mundo empresarial, principalmente por uma série de instrumentos de gestão que priorizam a modernização tecnológica que tem sustentação nas ações de comunicação.

O reconhecido e usual insulamento da atividade comunicação na função “direção/liderança” aponta ser um dos fatores mais críticos, quando se trata do mapeamento de novos cenários, fatores estes que podem fragilizar o planejamento estratégico das organizações.

Por outro lado, o mascaramento desta função no âmbito das organizações tem sido enfatizado através de um simulacro, simbolicamente explicado através de simples “fluxos de comunicação”.

Tais representações que se insinuam nos respectivos processos administrativos, de certa forma, estão sugerindo visivelmente a existência desta função, demonstrando ao mesmo

tempo e indiretamente, que esta função é capaz de se ocultar como relevante função administrativa.

Portanto neste contexto busca-se o reconhecimento da dimensão comunicação indispensável à gestão das organizações, inserindo a inclusão da função “comunicação” no processo administrativo uma tendência real e um permanente e bem vindo desafio ao mundo da Administração.

Este excerto, objetiva contribuir e deixar em aberto novos estudos e novas incursões sobre a relevância do tema comunicação nas diversas esferas da administração. Por outro lado, permite em tempo, uma reflexão sobre a inclusão de tecnologias exponenciais, da inteligência artificial, internet das coisas e pensar a 4<sup>a</sup>. Revolução industrial, que despertam o século XXI, apontando um caminho latente da função comunicação no processo das organizações.

## Referências

- ABRANTES, Dalva de. *Fractal arte: um novo padrão estético*. Thot, n. 63, p. 56-61, 1996.
- BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott A. *Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BAUDRILLARD, Jean. *Simulacros e simulação*. Lisboa: Relógio d'Água, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 2ª.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COSTA, Joan. *Comunicaciónn Corporativa y Revolución do los Servicios*. Madrid: Editores de las Ciências Sociales, 1995.
- DAFT, Richard I. *Administração*. Rio de Janeiro-RJ: LTC, Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- DALE, Ernest. *The division of Basic Company activities*. In: KOONTZ Harolde; O'DONNELL Cirril O'DONNELL. (Org). **Readings in Manegement**. New York: McGraw-Hill, 1959, p. 60-73.
- ENRIQUEZ, Eugéne. *Vida psíquica e organização*. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Éster de (Org). **Vida psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- FAYOL, Henry. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1950.
- FREITAS, Maria Éster. *Cultura Organizacional: Formação, tipologia e impacto*. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1991.
- HABERMAS, Jurgen. *Teoria de la açción comunicativa*. Madri: Taurus Humanidades, 1987 (2 ols).
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- LODI, João Bosco. *Administração por Objetivos*. São Paulo: Pioneira, 1970.

**MANECK**, S. *The nature and Scope of Management*. A book of Readings. Chicago: Scott, Foresman and Co., 1966.

**MARTINS**, Francisco Menezes; **SILVA**, Juremir Machado da (Org.). In: **MORIN**, Edgar. *Para navegar no século XXI – Da necessidade de um pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 2000.

**MINTZBERG**, Henry; **QUINN**, James Brian. *O processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

**MINTZBERG**, Henry. *The nature of managerial work*. Nova York: Harper & Row, 1973.

**MORIN**, Edgar. *Cabeça bem feita: repensar e reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

**NEWMAN**, Willian H. *Ação Administrativa: As técnicas de Organização e Gerência*. São Paulo: Atlas, 1972.

**OLIVEIRA**, Paulo M. C. *Sistemas complexos*. Ciência Hoje, v. 16, n. 92, p. 14-22, jul. 1993.

**OLIVEIRA PASCAL**, Blaise. *Pensamentos*. São Paulo: Abril Cultural e Industrial, 1973.

**RESTREPO**, Mariluz J. **ÂNGULO**, Jaime Rubio. *Intervir em la organizacion*. Bogotá: Significantes de Papel Ediciones, 1992.

**SCHERMERHORN**, John R. Jr. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

**STONER**, James F. **FREEMAN**, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro, RJ: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1985.

**URWICK**, Lyndall F. *The elements of administration*. New York: Harper and Bros, 1943.

**WADIA**; **KOONTZ**, Harold. *Princípios de Administração*. Uma análise das Funções Administrativas. São Paulo, 1976.

# *L'entreprise de Ravel*

## *Un rêve éveillé d'une utopie concrète*

*Nelson Fossatti*

Les organisations cherchent à définir des objectifs et des stratégies pour répondre avec qualité et productivité et garantir leur mission auprès de leurs publics. Dans ce contexte, il est important d'identifier dans ces organisations les stratégies qui, devant orienter leurs objectifs, font preuve d'efficacité, d'efficacités et d'effectivité. De la même façon, les êtres humains sont, à certains moments de leur vie, confrontés à des préoccupations métaphysiques et se demandent quel est l'objectif de l'existence de l'homme dans ce monde. Un fait inédit datant du début du XX<sup>e</sup> siècle dans la ville de Paris mène à une réflexion digne d'intérêt sur ce thème important.

### **I**

**Ville de Paris**, 1928, une rencontre inédite est sur le point d'avoir lieu, quelque chose d'indescriptible entre l'art de la Belle Époque et la science de l'administration qui commence à prendre son essor.

Un jeune homme d'environ vingt ans du nom de Petrus flânait dans les rues afin de découvrir les enchantements des ruelles, des marchés d'art de l'éternelle et romantique ville de Paris.

Connue dans le monde entier sous le nom de Ville Lumière, Paris justifie son image non seulement par son aspect tout illuminé, mais aussi en raison de son univers culturel et du fait

qu'elle symbolise les mouvements en faveur de la démocratie et de la défense de la liberté et des droits de l'homme ; elle est ainsi considérée comme une référence capable d'influencer le vieux et le nouveau monde.

Petrus n'imaginait pas que ses vacances lui réserveraient de grandes surprises. Né à Vienne, c'était donc, en bon Autrichien qu'il était, un défi de connaître les beautés de cette ville. Bientôt, il se rendit compte qu'il était en face du café Le Procope<sup>1</sup> ; il en profita pour s'y asseoir devant une tasse de café espresso.

Aussitôt, il s'aperçut qu'il y avait autour de lui un panthéon de personnages qui étaient fixés aux murs. Il s'agissait de personnalités célèbres et reconnues qui marquèrent l'histoire de la France et de ceux qui fréquentèrent ce café ancien.

Pendant un moment, il se mit à fixer dans les yeux ces personnages qui avaient côtoyé ce lieu ; cela lui permit de voyager dans le temps. Dans cet endroit festif, il y avait parmi les personnalités : La Fontaine, Voltaire, Rousseau, Victor Hugo, Napoléon Bonaparte, , Balzac, Anatole France et Benjamin Franklin. Petrus semblait rêver éveillé. Il se demandait s'il n'était pas assis à cet instant à la table autrefois occupée par ces personnages célèbres qui avaient fréquenté le plus vieux café de Paris.

C'est certainement en ce lieu, fondé en 1686, que virent le jour des idées et de grandes utopies qui influencèrent la pensée du monde. Le café Procope, pour être le plus ancien de la Ville Lumière, a toujours été reconnu comme étant la cathédrale du café.

Tout en prenant sa première gorgée de café, Petrus contempla un tableau au mur, lequel représentait un bateau, un

---

<sup>1</sup> Pour découvrir le café le plus ancien de Paris en activité jusqu'aujourd'hui, il faut aller [visiter](#) le café Procope, inauguré en 1686 par le Sicilien Procope Coltelli en plein quartier Latin. Le propriétaire réussit à créer une atmosphère à la fois décontractée et raffinée qui connut un immense succès. De nos jours, ce café est aussi un restaurant, mais la décoration est toujours la même. Peut-être vous assiérez-vous à une table fréquentée autrefois par La Fontaine, Voltaire, Rousseau, Victor Hugo ou Napoléon Bonaparte. Le Procope est actuellement connu comme le restaurant le plus ancien de la rue.



bateau sans destination, perdu au milieu de la tempête. Puis, plus en avant, un autre tableau où figurait aussi un bateau qui paraissait naviguer tranquillement dans des eaux sereines en se dirigeant vers un mouillage d'arrivée.

Petrus se posait des questions sur cette dualité, un bateau sans destination perdu dans la tempête et un autre naviguant vers un port sûr. À cette réflexion, s'associait la finalité de l'homme dans le monde, à savoir quel est l'objectif de l'être humain ici sur terre. Petrus avait l'air d'un philosophe mettant en question les raisons de la métaphysique.

Dans son rêve éveillé, ce bateau perdu était associé à l'homme et la question était : « **Vers où va l'homme qui ne sait pas où il va ?** ». C'est alors que de façon étrange, il commença à recevoir à sa table chacune de ces personnalités, lesquelles se décolèrent une à une des tableaux et vinrent dialoguer avec le jeune Petrus.

Le premier à s'asseoir à la table fut La Fontaine.

## 1 - La Fontaine (1621-1695)

**La Fontaine** – Bonjour mon cher Petrus, je suis La Fontaine et je pressens que vous êtes soucieux de définir vers où nous allons et que vous vous êtes posé la question : « **Vers où va l'homme qui ne sait pas où il va ?** ».

Je vous avoue que la marche de l'homme dans le monde est une de mes réflexions journalières. Tout est très simple. Sachez jeune homme que tout est basé sur l'éducation de ce petit être appelé homme et que cela commence lorsque l'enfant fait ses premiers pas. J'ose affirmer que c'est en éduquant les futures générations que nous garantirons des hommes libres, capables de faire leurs choix, et que nous aurons par conséquent un pays de citoyens libres. **Dans mes fables, j'ai toujours voulu dénoncer les misères et les injustices de mon époque ; c'est pour cela que j'ai obtenu la reconnaissance des classes les moins**

**fortunées de la société. Il est important de dire que les individus ont besoin de cultiver un ensemble de valeurs et de principes : l'honnêteté, la justice, l'éthique, le respect d'autrui.** L'adulation, la volonté d'obtenir des avantages en toutes circonstances, celle de tout posséder, et le privilège personnel doivent être bannis par les valeurs morales.

**Petrus** – Je sais que c'est par son travail que l'on connaît l'artisan et j'ai lu une bonne partie de votre œuvre mon cher La Fontaine. Je peux même vous affirmer que je connais ce qui est caché dans les interlignes, dans le dit et l'interdit de vos fables.

**La Fontaine** – Vous devez donc vous souvenir que j'y ai montré que la nature, les animaux, nous apportent l'exemple de l'amour, de la gratitude et de la générosité. Rappelez-vous dans mes fables les exemples du lièvre et de la tortue, du lion et du rat, de la fourmi et de la cigale. J'ai donc toujours eu un objectif dans ce monde :  **dans tout ce que j'ai écrit, j'ai cherché à éduquer et moraliser les rapports entre les hommes qui semblent parfois être vides de principes, de valeurs morales et éthiques.** Mon but a toujours été d'écrire pour éduquer et construire une société plus humaine et fraternelle, nous n'avons pas besoin de beaucoup plus. Mais j'ai toujours l'habitude de lancer une alerte, un avertissement : « **On risque parfois de tout perdre à vouloir trop gagner.** ». Aussi ne devons-nous pas avoir trop d'objectifs, mais plutôt un but très clair, une passion à atteindre, une utopie concrète.

## 2 – Voltaire (1694-1778)

**Voltaire** – *Regarder mon seigneur.* Bonjour mon jeune philosophe Petrus, mon nom est François-Marie Arouet mais je suis populairement connu sous le nom de Voltaire. Permettez-moi de faire quelques inférences à votre dialogue qui me semblent très pertinentes par rapport à la question que vous proposez ici, au café Procope, à savoir : « **Vers où va l'homme qui ne sait pas où il va ?**

». Je peux vous donner une réponse qui est très simple : **l'homme qui ne sait pas où il va ne va nulle part et peut se retrouver au monde d'Hadès.**

Remarquez que celui qui était il y a peu assis à votre table et avec qui vous discutiez, est d'une autre époque. Nous savons tous que La Fontaine est un grand fabuliste, très intelligent dans ses fables, mais, mon cher Petrus, bien que les fables puissent dire beaucoup de choses, ces nombreuses choses ne répondent pas toujours à nos questions. Je ne suis pas d'accord avec ce que La Fontaine dit sur l'objectif de l'homme dans le monde. J'admets cependant et je « **reconnais que ne soyant pas toujours d'accord avec ce qu'il dit, je défendrai toutefois jusqu'à la mort le droit que nous avons tous de parler et de nous exprimer** ».

Il me semble qu'après que vous êtes arrivé à Paris, ce n'est pas un hasard si vous avez reçu cette inspiration philosophique. Cela me plaît beaucoup et votre question surgit bien à propos. Je comprends que « **nous devons juger les hommes plus en fonction de leurs questions que de leurs réponses** ». Votre questionnement est très ancien ; il s'agit d'une question métaphysique qui a plus de valeur chez celui qui la pose que chez celui qui y répond avec une certaine suffisance.

**Petrus** – Vous savez, monsieur Voltaire, cela m'inquiète que l'homme ne veuille pas répondre aux questions : pour quoi sommes-nous venus ? où voulons-nous aller et à quoi voulons-nous parvenir dans ce monde ? Si l'homme se souciait de cela, il serait moins mauvais et pratiquerait davantage le bien au sein de sa communauté.

**Voltaire** – Vous savez, Petrus, « nous sommes tous responsables tant du mal que nous causons que du bien que nous omettons de faire », je le crois parfois mais... « vous savez, l'intérêt que je porte à croire une chose n'en prouve pas l'existence ».

**Petrus** – Monsieur Voltaire, le problème d'éducation auquel nous sommes confrontés nous empêche de comprendre quel objectif nous devons accomplir dans ce monde.

**Voltaire** – L'éducation, mon cher Petrus, développe les facultés mais ne les crée pas. Il faut comprendre que chacun est unique en soi ; chacun de nous va faire son propre voyage dans ce monde. Cependant, je me demande encore si nous y parviendrons un jour...

### 3 – Benjamin Franklin (1706-1790)

**Franklin** – Bonjour, mon cher Petrus, mon nom est **Benjamin Franklin**. J'ai écouté attentivement ce que chacune des personnalités célèbres assises à cette table a dit à propos des objectifs qu'elle s'était fixés dans cette vie. Je tiens à vous dire, jeune politicien, que lorsque j'avais vingt ans, je me souciais aussi de cette question métaphysique. Je me demandais également ce que nous faisons dans ce monde, à quel fin nous étions venus et « où nous devons arriver ». J'ai eu l'occasion de lutter pour l'indépendance de mon pays. Je me suis beaucoup battu pour la liberté d'un peuple appartenant à une société libre et capable de construire sa propre histoire.

Je ne voudrais pas être indiscret, mais ne prenez pas trop au sérieux les paroles de notre philosophe Voltaire quand il dit : « L'intérêt que je porte à croire une chose n'en prouve pas l'existence ». Cela peut être partiellement vrai. Néanmoins, la preuve de non existence de quelque chose ne signifie pas que nous devons abandonner une chose à laquelle nous croyons, nos rêves, nos idéaux. Il faut donc poursuivre nos objectifs.

- D'autre part, je dois vous dire : « **Tout cela s'écroule si l'on ne cultive pas quelques vertus** ». J'ai dressé une liste de neuf vertus importantes dont je suis religieusement chacune.

« **Silence**. Ne parlez que quand les autres et vous-même pourront en bénéficier, et évitez les conversations triviales. »

« **Organisation**. Faites en sorte que toutes les choses aient une place et que chaque partie de votre affaire ait son temps. »

- « **Détermination.** Déterminez-vous à accomplir vos obligations ; accomplissez ce que vous avez décidé de faire sans faute. »
- « **Travail.** Ne perdez pas de temps. Travaillez toujours à quelque chose d'utile. Éliminez les actions inutiles. »
- « **Sincérité.** N'utilisez pas de ruses ; pensez avec innocence et justice et, au cas où vous vous prononceriez, parlez de la même façon. »
- « **Justice.** Ne trompez personne, ne provoquez pas d'injustice et n'omettez pas non plus ce qui est votre devoir. »
- « **Modération.** Évitez les extrêmes ; abstenez-vous de causer une nuisance et une gêne chez les autres, dans la mesure où vous pensez qu'ils le méritent. »
- « **Sérénité.** Ne soyez pas perturbés par les trivialités, ni par les erreurs mineures ou inévitables. »
- « **Humilité.** Imitiez Jésus et le philosophe grec Socrate. »

En ce sens, j'ai établi un système basé sur treize semaines qui m'a toujours maintenu concentré sur les objectifs que je voulais atteindre. Parmi ceux-ci, qu'il soit bien clair que j'ai lutté et lutterai toujours pour l'indépendance des États-Unis et les droits humains des peuples.

**Petrus** – Monsieur Franklin, il semble que vous apportez à cette table des objectifs de liberté accompagnés de vertus exemplaires. Mais comment établir de tels buts. Je reviens à un thème ici proposé où l'un des principaux objectifs est l'éducation.

**Franklin** – Oui, Petrus, l'éducation libère les êtres humains. Pourtant, des hommes qui ne possèdent ni vertus, ni principes et valeurs peuvent devenir éduqués, non pas pour être libres, mais pour devenir esclaves.

#### 4 - Rousseau (1712 - 1821)

**Rousseau** – Bonjour, monsieur Petrus. Je n'ai pas pu résister quand vous vous êtes assis ici et j'ai trouvé de bon aloi de vous adresser la parole. Mon nom est **Jean-Jacques Rousseau**. Ne vous semble-t-il pas que nous sommes tous soucieux d'atteindre un objectif dans la vie ?

Vous savez, mon cher révolutionnaire, tout au long de ma vie, j'ai cherché à montrer au monde l'impératif de l'éducation. Les questions politico-sociales sont liées à la nature de l'homme. Ah ! mon vieil *Émile*, qui ne l'a pas encore lu ??? Un individu sans éducation peut devenir un grand égoïste ne s'occupant que de son nombril. Il ne cherche à satisfaire que ses propres désirs et peut très bien être touché par le vice et la corruption. La société corrompue que l'on a connue ici en France en est l'un des meilleurs exemples. Cela est surtout dû au fait que l'homme s'est écarté de sa vraie nature.

Vous savez, je ne fais pas confiance à ceux qui généralement savent peu mais parlent beaucoup. Par contre, j'ai confiance en ceux qui savent beaucoup et qui, malgré cela, parlent peu.

Nous vivrions bien mieux si chaque citoyen s'engageait à promouvoir le bien commun. Je pense, mon cher Pétrus, que la nature fait l'homme heureux et bon, mais la société le déprave et le rend misérable. Ainsi l'homme naît-il libre mais vit enchaîné en tous lieux.

Seule l'éducation rend l'homme vraiment libre, seule l'éducation rend l'homme curieux, c'est-à-dire qu'il n'est curieux que proportionnellement à ce qu'il est instruit. Je pense donc que c'est dans la jeunesse que l'on doit accumuler de la connaissance pour en faire bon usage dans la vieillesse.

Pourtant, nous devons toujours nous rappeler que l'éducation de l'homme commence dès sa naissance ; avant de parler, avant de comprendre, il s'instruit déjà.

Tout homme doit avoir ses objectifs bien définis, mais il a besoin de prendre certaines précautions, car on peut parfois emprunter les mêmes chemins sans pour autant atteindre les mêmes fins.

Attention à l'homme qui est guidé par son amour-propre, il se corrompt, s'aliène ; il est attiré par le désir d'être supérieur aux autres. Il me faut toutefois reconnaître que l'homme est bon par

nature, mais que la société le corrompt. L'homme bon pratique de bonnes vertus.

L'expérience montre que l'homme ne peut être vertueux sans religion. Il faut prendre en considération qu'une partie des hommes agit sans penser et qu'une autre pense sans agir. Il est important que nous nous rendions compte que si la liberté consistait à faire ce que l'on veut, aucun homme ne serait libre, n'est-ce pas ?

Mon but, cher philosophe, est de toujours défendre l'idée selon laquelle l'État doit avant tout respecter la *Volonté générale du peuple*.

Très bien, voilà quelqu'un qui a un objectif très discutable, quelqu'un qui a assumé le syndrome d'Alexandre le Grand. En plus d'être l'empereur de la France, Napoléon a cherché à conquérir le monde.

Rousseau se retire à l'arrivée de Napoléon.

## 5 – Napoléon Bonaparte (1769-1821)

**Napoléon** – Bonjour mon cher soldat Petrus ! Monsieur Rousseau, le célèbre auteur du *Contrat social*, a provoqué une grande polémique au XVIII<sup>e</sup> siècle. Pour lui, mon cher adjudant d'ordres, la volonté de l'État devrait engager la participation générale de tous les citoyens ; on devrait donner à tous l'opportunité de participer, de discuter et d'apporter des idées pour le développement de l'État.

Je dois avouer que Rousseau n'avait pas complètement tort à propos de la volonté générale, mais il n'a jamais su expliquer comment y parvenir. J'ai montré comment on obtient la volonté générale parce que tel a toujours été mon but.

C'est moi qui est fixé les objectifs, les cibles pour atteindre la volonté générale des Français. Sachez mon cher soldat Petrus que mon plus grand objectif a toujours été de faire de la France le pays le plus puissant du monde. Cela signifiait constituer un système

effectif de lois écrites qui devaient être respectées par tous les citoyens français, quels que furent leurs coutumes, les lieux ou le groupe social auquel ils appartenaient.

Cependant, ma vraie gloire n'est pas de savoir que j'ai remporté quarante batailles. Je dois dire que Waterloo a réussi à ternir le souvenir de tant de victoires. Quoi qu'il en soit, ce que rien ne pourra effacer et qui durera pour toujours, c'est mon code, le Code Napoléon.

Le plus important, mon cher Petrus, c'est que mon code a établi en 1804 l'égalité de tous les citoyens devant la loi. En 1800, trois millions de Français ont voté au cours d'un plébiscite afin d'approuver ma constitution et il n'y a eu que mille cinq cents votes contraires.

J'ai mis un terme aux détentions arbitraires (les personnes devaient être soumises à un procès). J'ai éliminé la prison pour des crimes religieux (blasphème, hérésie, sorcellerie, sacrilège, etc.). Et j'ai finalement créé un État laïc, j'ai séparé la religion de l'État. Plus tard, j'ai implanté le système métrique de poids et mesures standardisé dans toute l'Europe.

J'ai construit un réseau routier dans toute la France, des écoles primaires et des établissements d'enseignement secondaire (les lycées) et d'enseignement supérieur. Mon principal objectif était de former les futurs citoyens français. Il y avait donc derrière les batailles un secret plus important, celui de donner de l'éducation et de la dignité au peuple français. N'est-ce pas là non plus un grand objectif, mon cher Petrus ?

**Petrus** – Général Napoléon, il me semble que vous avez atteint beaucoup d'objectifs, mais quel en a été le prix pour l'humanité ?

**Napoléon** – Mon cher soldat Pétrus, vous-même pourrez répondre à cette question...

Napoléon ne répondit pas, mais on entendit le rire de quelqu'un qui prenait place sur la chaise ; c'était Honoré de Balzac. Napoléon s'était retiré.



## 6 – Honoré de Balzac (1799-1850)

**Balzac** – Oh ! mon cher comédien de la vie privée, je peux répondre à cette question que vous avez posée à Napoléon... d'ailleurs votre question rencontre beaucoup de réponses dans mes comédies. Permettez-moi donc de participer à ce colloque, peut-être puis-je contribuer à cette comédie de la vie ; je m'appelle Balzac.

Je réponds pour Napoléon... Cet illustre général qui a créé beaucoup de choses et construit beaucoup de routes, d'écoles, est devenu célèbre, il est vrai, grâce à son **Code** Napoléon, mais à quel prix ? Il a fait usage de la force policière pour imposer la censure permanente à la presse libre. Et pire, il a organisé un électorat qui n'octroyait qu'à dix pour cent de la population le droit de voter.

Les électeurs inscrits sur une liste étaient tous des personnes à qui il faisait entièrement confiance. Quant à l'égalité, Napoléon l'a certainement recherchée en essayant d'uniformiser toute l'Europe et le reste du monde par la force de son totalitarisme. C'est une absurdité, il aurait au moins pu respecter la diversité culturelle.

Oh ! mon cher comédien Petrus, je vois que vous vous inquiétez de l'homme et de son destin ici sur terre, en particulier quand vous vous demandez quel est l'objectif de l'homme dans ce monde. Vous me faites de la peine, mon cher. Vous n'avez pas encore compris la comédie humaine, mais vous avez une circonstance atténuante, vous me paraissez très jeune pour vous soucier d'un thème si philosophique. Néanmoins, le fait que vous vous inquiétez à votre âge n'est pas surprenant, tous les jeunes sont comme cela. À vingt ans, on est convaincu que l'on résoudra l'énigme du monde ; à trente ans, on commence à réfléchir sur le monde ; et à quarante ans, on découvre que le monde n'a pas de solutions. On se met alors à écrire des comédies.

Vous savez ce que vous devriez faire ? Allez jouir des délices du monde, allez sentir Paris et sa nuit illuminée, que dites-vous du

Moulin rouge ? Allez rire et encore rire, le monde est un grand théâtre pour les dieux, c'est une grande comédie, mon cher Petrus.

Très bien, monsieur Balzac. Je me pose des questions sur l'objectif de l'homme et m'inquiète non seulement d'hier et d'aujourd'hui, mais j'ai aussi conscience que je suis mon futur demain. Nous sommes devant un monde merveilleux, une nature parfaite et intelligente, et j'éprouve des inquiétudes lorsque je vois certains hommes la torturer, en découvrir les secrets dans le but de dominer d'autres hommes, tel que le préconisait Francis Bacon.

Monsieur Balzac... nous pouvons être pessimistes au point de ne plus avoir d'espérance dans l'humanité.

**Balzac** – Tant qu'il y aura des jeunes comme vous, mon cher Petrus, je ne serai pas pessimiste. Je peux vous affirmer toutefois qu'un homme meurt une première fois quand il perd son enthousiasme. À mon âge, ai-je déjà perdu l'enthousiasme ? Voyez, cette histoire de Liberté et d'Égalité a été largement débattue entre nous mais je pose la question : « Notre glorieuse Révolution ne suivait-elle pas la devise : **Égalité, Fraternité et Liberté** ? Eh bien, faites l'expérience de mettre dans les plats d'une balance l'égalité et la fraternité ; laquelle doit-elle peser le plus ?

Ne serait-ce pas une utopie sociale ? – Or, mon cher Petrus, le monde semble être toujours en conflit entre ceux qui dominent et ceux qui sont dominés, entre ceux qui esclavisent et ceux qui recherchent la liberté. Remarquez que « lorsque tout le monde est bossu, le beau peut paraître une monstruosité ». Une chose est sûre, la liberté mène au désordre, le désordre conduit à la répression, et la répression à nouveau à la liberté. Dirions-nous qu'il s'agit d'un cercle vertueux ?

L'égalité peut être un droit comme le proposait le Code Napoléon, mais il n'y a pas de pouvoir sur terre capable de réaliser un tel fait.

On dit que même les fleurs n'ont pas toutes la même chance, certaines embellissent la vie tandis que d'autres embellissent la mort. Avec les êtres humains, il se passe la même chose, mon cher

Petrus, certains ont de la chance sans avoir d'objectifs alors que d'autres ont des objectifs sans être chanceux. Alors, de quel côté souhaitez-vous rester, mon cher Petrus ? Du côté de la vie ou de celui de la mort ? Vivez donc le monde d'aujourd'hui mon cher.

Les gouvernements, les administrations publiques ont toujours eu de grands objectifs, certains étant occultes. Pour moi, l'administration est l'art d'appliquer les lois sans léser les intérêts. Et quand cela arrive, quoi que ce soit est reçu proportionnellement à ce qui est donné. Si l'être humain donne ce qu'il a de bon, il reçoit ce qu'il y a de bon. Il devrait se passer la même chose avec l'État. Ce qu'il donne devrait être proportionnel à ce qu'il reçoit, mais généralement il offre bien moins...

**Petrus** – Tel est peut-être l'origine du problème, l'engagement de l'État envers l'éducation. Le fait de ne pas présenter d'objectifs clairs et définis génère un peuple sans engagement qui n'exige pas, car il ne sait pas à quoi l'État veut parvenir. Et si l'État n'a pas d'objectifs définis, c'est parce que les hommes qui le gouvernent sont également orphelins de leurs propres objectifs. C'est pour cette raison qu'en observant encore ces caravelles dans la tempête, dans cette mer démontée, et sans destination, je me demande : **vers où va l'homme qui ne sait pas où il va ?**

**Balzac** – Vous me surprenez, mon cher Petrus. Remarquez bien : la comédie humaine m'a appris qu'il peut exister un autre pays où les gouvernants possèdent des objectifs pas très clairs, mais dont les résultats montrent que les ressources accumulées par les 1% des plus riches dépassent la richesse de tous les gouvernés.

C'est ce que l'on appelle le grand capital, mon cher Petrus. Je pense parfois que derrière le grand capital, il peut exister un grand crime... mais ce sont là des suppositions, les gouvernants ont besoin d'avoir des objectifs définis et les gouvernés, de l'éducation pour contrôler les résultats des gouvernements.

**Petrus** – Eh bien, monsieur Balzac, vous semblez prophétiser ; je comprends que si vous étiez gouvernant, ce serait certainement pour vous un grand objectif.

## 7 – Victor Hugo (1802-1885)

Petrus remarqua qu'un autre personnage s'était assis à la table. C'était Victor Hugo.

**Victor Hugo** – Excusez-moi, mon cher Balzac, vous êtes déjà resté trop longtemps sur cette chaise, permettez-moi de m'asseoir et de participer à ce colloque. **Mon charitable bénévole...** quelle surprise de voir Balzac préoccupé par un objectif. Cet écrivain aux nombreuses vertus est considéré comme le créateur du roman moderne. Monarchiste, il a reconnu l'ascension de la bourgeoisie et la chute de la noblesse. Parmi les positions de ce penseur, figure celle selon laquelle un être humain élevé isolément dans la nature serait incapable de survivre ultérieurement dans la société dont il a été isolé.

Mon objectif est de montrer que les œuvres de charité faites par des individus privés peuvent aider les pauvres. Sachez que le moteur du progrès humain est aux mains d'entrepreneurs habiles, non du gouvernement. Notez que j'ai consacré ma vie à la cause de la liberté et, pour donner l'exemple, tous les quinze jours, j'offrais un dîner à des enfants pauvres. J'en arrivais à dépenser un tiers de mes revenus dans des œuvres de charité.

Ainsi, j'ai lutté contre la tyrannie dont j'ai dénoncé toutes les formes, et me suis battu en faveur de la liberté et du progrès humain. Le communisme et l'agrarisme ont cru résoudre la répartition des revenus mais se sont trompés : la distribution de toute chose à ce niveau détruit la productivité.

La répartition en parts égales tue l'ambition et par conséquent le travail. On parviendra à abolir la misère en élevant le niveau de tous. Nombreux sont ceux qui critiquent la bourgeoisie, mais pourquoi ne pas reconnaître qu'elle n'est qu'une classe sociale, qu'une portion satisfaite du peuple.

Le bourgeois est l'homme dont le moment est venu de s'asseoir sur la chaise, d'une part grâce à son travail et son ambition de travailler, et, d'autre part, parce qu'il paie ses impôts et promeut à travers l'État une justice distributive.

Opportunément, j'ai loué les efforts de Garibaldi d'avoir établi la démocratie en Italie et, dans ce sens, j'ai fixé l'objectif principal de ma vie : consacrer celle-ci et ce qu'il en reste encore à la cause de la liberté dans mon pays.

**Petrus** – Un grand objectif et un bel exemple, monsieur Victor Hugo. L'histoire a déjà montré que vous êtes arrivé à vos fins.

## **8 – Anatole France (1844-1921)**

**Petrus** – Mais qui vois-je donc ici ?? Monsieur Anatole France, c'est un grand plaisir. Je dois vous dire que certains qui se sont assis à cette table n'ont pas exprimé un grand enthousiasme pour la vie mais ils avaient de clairs objectifs.

**Anatole** – Mon cher jeune Petrus, peut-être suis-je plus optimiste, car je préfère la folie de l'enthousiasme à l'indifférence de la prudence.

**Petrus** – Mais quel serait l'ordre : avoir de l'espérance, des objectifs bien clairs et de la prudence dans les stratégies pour les atteindre ?

**Anatole** – J'ai accompagné vos discussions et je vous affirme qu'on ne donne jamais tant à quelqu'un que lorsqu'on lui donne de l'espérance. Nous avons besoin d'espérer que quelque chose peut avoir lieu, ceci est notre objectif, notre rêve éveillé. Pour réaliser de grandes choses, il ne suffit donc pas de rêver, il faut aussi croire.

**Petrus** – Néanmoins, tous ceux qui se sont assis ici semblent unanimes quand ils indiquent l'éducation comme étant la dimension la plus importante. Notre objectif est peut-être à la fois d'être éduqué et d'éduquer à l'espérance. On ne construit pas le cheminement de l'homme dans cet univers avec pessimisme et incrédulité. Il faut ouvrir les horizons, faire naître des aubes et les

nouveaux demains ; au cas contraire, on abdiquerait de l'être – en possibilité, en renonçant au vrai sens et à la signification de l'être humain dans le monde.

**Anatole** – Petrus, je peux dire que vous êtes très inspiré, mais le monde est le grand éducateur qui ne s'apprend pas seulement dans les écoles régulières. Je vous affirme : de toutes les écoles que j'ai fréquentées, celle de la rue m'a semblé être la meilleure.

**Petrus** – Alors vous voulez dire que nous devrions mesurer l'éducation d'un peuple par le comportement des personnes. Je pense que ce serait une bonne façon d'évaluer l'éducation, mais, dans ce cas, ne faudrait-il pas que ceux qui gouvernent encouragent l'éducation et qu'elle soit accessible à toutes les classes sociales ?

**Anatole** – Mon cher Petrus, l'éducation ne se mesure pas à la quantité de choses que vous avez mémorisées, ni même à celle de vos connaissances. Mais par-dessus tout, je peux vous affirmer : être éduqué, c'est également être capable de différencier ce que vous savez de ce que vous ne savez pas.

D'un autre côté, il n'y a pas de gouvernements populaires. Gouverner, c'est déplaire à certains et en contenter d'autres. Il faut garder à l'esprit qu'il est possible de rêver avec concrétude, que l'utopie de l'éducation pour tous est réalisable, mais nous devons avant tout croire à nos rêves.

Regardez qui vient là, notre maître arrive avec son cappuccino de l'après-midi, et il vient accompagné... à une prochaine fois, monsieur Petrus.

## **9 – La rencontre avec Maurice Ravel**

**Anatole** se retira et **Petrus** remarqua qu'effectivement un couple venait vers lui. Un homme, d'une cinquantaine d'année, une cigarette à la bouche, prenant des bouffées ici et là, arrivait accompagnée d'une femme bien plus jeune que lui avec qui il conversait de manière décontractée. Celle-ci, joyeuse, avait l'air

heureux, peut-être à cause d'une chose que Petrus était incapable de deviner.

Petrus ne résista pas à l'air contagieux de la cigarette du maître, lequel, dès son arrivée, fut salué et complimenté par les personnes présentes au Procope. Bien qu'il eût l'habitude de fumer, Petrus le faisait en des lieux isolés, sans importuner autrui. Pourtant, dans ce local, il était apparemment autorisé de prendre un café tout en savourant une cigarette. Le jeune Petrus qui n'avait pas d'allumettes osa demander du feu à l'illustre monsieur qui venait d'arriver.

Il s'excusa de le déranger et lui demanda donc des allumettes pour allumer aussi sa cigarette. Il se présenta en tant qu'un Autrichien qui faisait du tourisme en France. Comme Ravel était très gentil, Petrus en profita pour lui demander un renseignement.

**Petrus** – Pourriez-vous me dire où se trouve l'Opéra ?

**Ravel** – Bien sûr, avec grand plaisir, mais l'Opéra de Paris présente en ce moment un concert avec l'orchestre symphonique de Paris. Si cela vous intéresse, je peux vous offrir une invitation pour ce soir, c'est l'occasion d'assister à la première représentation de mademoiselle Ida Rubinstein ici présente, notre chère ballerine russe qui devra faire une performance à ne pas manquer. Le thème du spectacle est inspiré d'une danse espagnole.

**Petrus** – Monsieur, mon nom est Petrus et je vous serais très reconnaissant de pouvoir assister à cette présentation.

**Ravel** – Mon nom est Maurice Ravel. Je trouve qu'il est très intéressant d'avoir parmi le public des visiteurs, des touristes d'autres pays. Cela permet à la fois une évaluation et une divulgation importantes pour l'art.

**Petrus** – Vous êtes le maître Maurice Ravel qui allez diriger l'orchestre ? Je dois vous dire que le seul instrument duquel je ne jouerais pas dans un orchestre est la caisse claire. Dans le groupe du collège, mon instrument était toujours la caisse claire, mais j'aimerais plutôt jouer de la trompette, du trombone ou de la flûte.

**Ravel** – Mon cher Petrus, la musique n'est pas seulement une question de savoir jouer. Même en ayant une très petite participation

avec un certain instrument, que ce soit une caisse claire, une flûte ou un autre, l'important est que cet instrument soit un prolongement de vous-même, que vous formiez ensemble un même sentiment, une même vibration. Quand cela se produit, le musicien et son instrument ont autant d'importance que tout l'orchestre. Vous verrez qu'il suffit alors d'avoir une partition commune.

**Petrus** – Vous êtes en train de me spécialiser en gestion des organisations. L'activité de l'administrateur consiste essentiellement à travailler avec des personnes, certaines travaillent plus et en font moins, d'autres travaillent moins et en font plus. En vérité, on cherche à établir un agenda commun dans le but d'employer les habiletés et les compétences de chacun. Toutefois, certaines organisations ignorent quels sont leurs véritables objectifs. En d'autres termes, certains veulent jouer de la guitare tandis que d'autres ne veulent pas jouer de la caisse claire... les organisations sont formées par les personnes, monsieur Ravel.

**Ravel** – Mon cher Petrus, tout orchestre fonctionne également comme une organisation. Bien que je ne puisse l'affirmer, il me semble qu'il en est ainsi. Permettez-moi de vous poser une question. Comment travaillent les organisations, quels sont leurs principaux instruments de gestion ?

**Petrus** - Les organisations ont beaucoup d'activités qui regroupent plusieurs instruments de gestion dans leurs divers domaines : Finances, Communication, Marketing, Systèmes, Ressources humaines, Matériels, Logistique, Ventes, Publicité.

Le secret est de garantir que toutes ces activités travaillent en synchronie et qu'elles se donnent les mêmes objectifs.

**Ravel** – Monsieur Petrus, je profite de l'occasion pour vous inviter en tant que visiteur important de la Ville Lumière à venir demain à l'Opéra Garnier. Vous pourrez y apprécier et applaudir la présentation de notre ballerine internationale ici présente, mademoiselle Ida Rubinstein, ainsi que porter un jugement sur le thème que j'ai spécialement choisi pour ce moment. Après, nous pourrions discuter un peu plus.



**Petrus** - Je serai présent ce soir à l'Opéra, assis dans les premiers rangs, pour apprécier et applaudir le spectacle.

*\*Maurice Ravel et Ida Rubinstein se levèrent comme des Français et prirent congé pour ainsi dire à l'anglaise, ce qui suscita de la curiosité chez Petrus, au milieu du nuage de fumée de sa cigarette.*

## **10 – Première représentation du Boléro de Ravel**

Nous étions le 22 novembre 1928, la soirée était très belle. Petrus, muni de son invitation, s'était rendu à l'Opéra Garnier. Se considérant comme un invité spécial, il était déterminé à assister à la première représentation du concert dirigé par le maître Maurice Ravel. C'était aussi une occasion unique de voir devant lui la performance de la célèbre ballerine Ida Rubinstein. Les vacances sont les vacances, il faut en profiter, et c'était là un grand moment. Petrus s'assit pratiquement au premier rang de sièges.

En vérité, Petrus avait l'intention d'assister à un opéra ou éventuellement à une pièce de shakespeare. Aller à Paris et ne pas voir un opéra ou une pièce de théâtre serait une hérésie ; la musique lui plaisait également car lui aussi était pianiste.

Ses vacances lui permettaient de voir le fonctionnement d'une entreprise dans le Boléro de Ravel, une grande idée pour le gérant d'une société de commerce international.

Aussitôt qu'il entra dans le théâtre, il fut absorbé par l'atmosphère qui émanait de la centaine de musiciens du grand orchestre et du public qui attendait le grand moment en silence. Ils semblaient s'appartenir l'un à l'autre.

C'était un thème répétitif... intéressant. Chaque musicien jouait de son instrument au moment même où le maître le lui indiquait. Petrus remarqua que chaque instrument participait à la musique avec une certaine intensité et une certaine hauteur. Pour qu'il n'y ait pas de discordances, il faut faire répéter chaque musicien individuellement et avec l'ensemble. Petrus nota ce soir-là que sous la baguette de Ravel,

régnait l'harmonie et l'esprit d'unisson des cent dix musiciens de l'Orchestre philharmonique de Paris.

Petrus, qui avait apporté un bloc-notes, notait tous les détails. Il s'aperçut que chaque groupe d'instruments était là comme s'il s'agissait d'un département ou d'un secteur de l'organisation. Les violons, les clarinettes, les flûtes, les trompettes, les violoncelles et enfin les instruments de percussion, tous résonnaient sur un même rythme, une même mélodie. Bien qu'indépendants, isolés, tous ces sons, dans un tempo juste, produisaient une même symphonie, parfaite, contagieuse, qui répondait aux grandes attentes des clients (le public).

Un instrument ne peut pas résonner plus fort que l'autre, personne ne peut vouloir se distinguer dans cette vitrine. Le leader que l'on doit suivre est le maître d'orchestre, lequel établit le rythme de la musique, l'entrée et le tempo de chaque instrument. Aucun instrument n'est plus important que les autres, il n'y a pas de place pour les vedettes du Moulin rouge, bien que tous les musiciens soient des connaisseurs qualifiés et des professeurs à part entière.

On a créé un espace de compromis où tout temps est mesuré, tout mouvement, optimisé. On peut dire qu'au même titre que Taylor, l'orchestre recherche un meilleur rapport de temps et de mouvements. Il faut néanmoins souligner qu'ici, les personnes sont reconnues, invitées à apporter des idées pour ce qui est de la partition musicale et qu'elles ont un engagement envers toute l'organisation.

Petrus vit que le secret de cette harmonie consistait à découvrir les qualités de chaque musicien et à en profiter au bon endroit de l'organisation. L'enjeu étant d'affirmer la crédibilité de l'orchestre, il fallait pour cela garantir une vision systémique, si possible une initiative négociée, assurer la capacité de décision et une parfaite relation entre les musiciens pour offrir un produit fiable, en l'occurrence la musique.

Toute musique se développe dans un processus selon la direction de chaque maître, mais il y a toutefois un sens de

l'engagement ; tous se sentent responsables de l'ensemble de l'œuvre – la musique. On se concentre également sur le client – le public.

Ravel avait dit qu'il fallait reconnaître la valeur de la subjectivité de chaque musicien, l'importance de l'intégration et attribuer les responsabilités en vue du résultat. Petrus commençait à concevoir l'orchestre en tant qu'organisation. La stratégie de Ravel consistait à observer son orchestre de l'extérieur. Il s'agissait d'une stratégie générique qui considérait l'approche, la différenciation et le rapport coût/prix, c'est-à-dire des dimensions capables d'expliquer ce public. D'autre part, simultanément, c'était comme si l'orchestre portait aussi un regard extérieur en suggérant la valorisation des intangibles, des moyens intrinsèques (le dévouement, la qualité, la connaissance des musiques, leurs instruments et l'ambiance de travail). Il comprenait que ces deux regards garantissaient l'image de l'ensemble. Le tout met en valeur la partie et celle-ci, le tout.

Aussi Petrus put-il observer et apprécier la participation de chacun des membres de l'orchestre de Ravel comme si c'était une organisation. Il écouta donc les caisses claires, les flûtes traversières, les violoncelles, les clarinettes, les hautbois, les trompettes, les saxophones et les trompes.

Dans un premier temps, Petrus se demanda : pourquoi entend-on successivement les caisses claires, les flûtes, le piano, les violons, les clarinettes, et non tous les instruments ensemble ? Les violons, la harpe, les *string* de violons, pourquoi pas tous ? Les violoncelles, tout l'orchestre avec les trompettes, les timbales, les cymbales. Enfin, toute la musique.

## 11 – Apothéose

Ce fut un grand spectacle. Chaque musicien joua de son instrument avec la compétence magistrale attendue. Les applaudissements se succédèrent plusieurs fois, la ballerine fit une performance contagieuse et le thème simplement appelé Boléro était captivant. La musique, inspirée d'une danse espagnole, était

caractérisée par un rythme répétitif, un crescendo qui se terminait par un grand final. En écrivant sa pièce musicale, Ravel espérait que la première représentation de ce spectacle émerveillerait le public du célèbre Opéra Garnier de Paris, et c'est ce qui arriva. Toutefois, celle ne traversait l'esprit de personne que son Boléro dédié au ballet et commandé par la ballerine russe Ida Rubinstein, amie et mécène de Ravel, pourrait apporter une grande contribution à l'activité de l'administration.

**\*Après la présentation, Petrus s'adressa au maître.**

**Petrus** – Fantastique, monsieur Ravel, vraiment incroyable, contagieux. Votre Boléro et votre orchestre suggèrent que tous les musiciens, indistinctement, jouent la même partition et la même mélodie avec le même objectif. Votre Boléro est présenté de façon coïncidente en faisant preuve d'une grande organisation, une *Organisation dirigée Par Objectifs* – DPO.

Après avoir présenté ses félicitations au maître Ravel, Petrus marcha presque perdu dans les rues de Paris. En regardant les étoiles dans le ciel, il voyait s'y réfléchir le son et l'harmonie de chaque instrument dans l'apothéose finale. Néanmoins, devant tout ce qu'il avait eu l'occasion d'apprécier, de la danse gracieuse de la ballerine aux accords de l'orchestre, il pensait combien il serait intéressant que toute organisation pût s'inspirer de cette pièce musicale nommée Boléro de Ravel<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> *Zero Hora* – 02/05/2016. Le Boléro de Ravel est tombé dans le domaine public. Le célèbre Boléro de Ravel, l'une des œuvres musicales les plus jouées dans le monde, est tombé ce dimanche dans le domaine public, sans droits d'auteurs, 88 ans après sa première interprétation à l'Opéra de Paris.

« On a coutume de dire qu'une exécution du *Boléro* commence toutes les dix minutes dans le monde. Puisque l'œuvre dure 17 minutes, elle est donc jouée à tout moment quelque part », explique à l'Agence France-Presse Laurent Petitgirard, compositeur et président de la Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (Sacem).

« Et on peut penser qu'on va l'entendre encore plus à présent, dans des publicités ou dans des films », ajoute-t-il.

En France, les droits d'auteurs du célèbre boléro ont été protégés pendant 70 ans à partir de 1938, année qui suit la mort de Ravel. En tenant compte des huit années qui sont ajoutées pour compenser les périodes des deux guerres mondiales, c'est le 1<sup>er</sup> mai 2016 que la célèbre mélodie est tombée dans le domaine public.

## 12 - Exorde final

On sait que les fonctions de l'administrateur, **Planifier**, **Organiser**, **Commander**, **Coordonner** et **Contrôler** n'ont pas toujours été celles que l'on connaît jusqu'aujourd'hui. Au début, les études sur l'activité d'administration avait pour thème d'en définir les principales fonctions. Ce défi était relevé par les membres de l'École classique de l'époque. Il revint à Henri Fayol, âgé de 75 ans en 1916, le mérite de proposer les fonctions de l'administrateur dans son ouvrage intitulé *Administration industrielle et générale*, lequel ne devint connue qu'en 1949, dans sa version anglaise et sous le titre *General and Industrial Management*.

Selon Henry Fayol, les fonctions de l'administration étaient définies par le processus administratif et devaient correspondre à

Inspiré d'une danse espagnole et caractérisé par un rythme répétitif, un crescendo, Ravel composa son œuvre en 1928 et la joua pour la première fois le 22 novembre de la même année à l'Opéra Garnier de Paris. À l'origine, il s'agit d'une musique de ballet commandée par la danseuse russe Ida Rubinstein, amie et mécène de Ravel.

Après cette première représentation, le Boléro fut salué par la critique et connut rapidement un succès planétaire.

Cette œuvre fut éditée pour la première fois en 1929 par les éditions Durand et sa première interprétation en concert eut lieu salle Gaveau, à Paris, le 11 janvier 1930.

En près de 90 ans d'existence, l'œuvre a été jouée par les plus prestigieux orchestres du monde, sous la baguette des plus grands chefs (Arturo Toscanini, *Seiji Ozawa*, *Claudio Abbado*, Pierre Boulez...). Elle a aussi inspiré une multitude de chorégraphies, la plus connue étant sans doute celle créée par Maurice Béjart, en 1961, pour le Ballet du XX<sup>e</sup> siècle. Œuvre de tous les records, le « Boléro » est resté jusqu'en 1994 à la première place du classement mondial des droits d'auteurs. Elle était encore en 103<sup>e</sup> position en 2015.

Les droits d'auteurs, qui ont généré beaucoup d'argent, ont été convoités par plusieurs personnes, d'autant que Maurice Ravel est mort à 62 ans sans descendance.

Après le décès en 1960 de son frère Édouard, son seul héritier, s'ouvrit une période de procès à répétition visant à faire main basse sur la petite fortune que représentaient les droits d'auteurs générés par les œuvres de Ravel. Un rocambolesque imbroglio juridique où se mêleront, au fil des années, la masseuse d'Édouard Ravel, Jeanne Taverne, son mari chauffeur, Alexandre, des petits-neveux du compositeur ou encore un directeur juridique de la Sacem.

La valeur générée depuis 1960 aux ayants droit et autres éditeurs est estimée entre 400 et 500 millions d'euros, dont une cinquantaine de millions pour le seul « Boléro », selon diverses estimations.

cinq dimensions : **Planification, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle.**

*Planification* : identifier, examiner les scénarios futurs et établir des plans d'actions à moyen et long termes.

*Organisation* : établir une structure de ressources humaines et de matériel pour réaliser le plan d'action.

*Commandement* : maintenir le personnel actif dans toute l'entreprise.

*Coordination* : réunir, unifier et harmoniser toute l'activité et l'effort.

*Contrôle* : prendre soin que tout se réalise selon les plans et les ordres établis.

Toujours à l'École classique, deux Anglais se distinguent à la fin des années 30 : **Luther Gullick** et **Lyndall Urwick**. Ils apportent de nouvelles contributions en élargissant les fonctions de l'administration et en proposant : *Planification, Organisation, Affectation du personnel, Direction, Contrôle et Budget*.

Plus tard, en 1954, **Peter Drucker**, représentant de l'école néo-classique et reconnu comme étant l'un des « gourous » de l'administration, repensa l'administration à travers la DPO – direction par objectifs, une théorie qui donna non seulement suite à l'idée de planification stratégique mais aussi aux fonctions de l'administration qui commencèrent alors à intégrer la gestion des organisations : *Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler – PODC*.

On peut donc dire que dans cette histoire, c'est grâce à cette rencontre casuelle au café Procope entre Maurice Ravel, la ballerine Ida Rubinstein et Peter Druck, que ce dernier, génial et intelligent, osa aborder de nouvelles fonctions pour l'administration. Il fut inspiré par une symphonie inconnue à l'époque, mais que l'on connaît actuellement sous le nom de Boléro de Ravel.

Aujourd'hui, ceux qui travaillent dans les fonctions de l'administration savent ce qu'administrer signifie : *Planifier, Organiser, Diriger (Présider) et Contrôler – PODC*. Ce sont là quatre fonctions importantes qui, dans la fiction de ce contexte,

semblent avoir émerger du Boléro de Ravel, pièce musicale qui fait preuve d'intégration et inspire l'harmonie du gérant avec ses collaborateurs et tous les organes de l'organisation. Elle montre que lorsque chacun fait sa part, il contribue en réalité à la constitution d'un tout dans un acte de don et d'appartenance.

Ravel devint un grand exemple, il réussit à influencer l'orchestre grâce à une partition musicale méthodique où chaque musicien se sentait dans le défi de jouer à l'unisson et conjointement la même mélodie (mission). D'autre part, tous étaient motivés à l'idée de jouer vertueusement ce boléro. Dans le concert de Ravel, on peut vérifier l'unicité harmonique qui englobe tous les instruments de la simple caisse claire, du violon, de la flûte, aux autres groupes d'instruments de l'orchestre.

Le Boléro de Ravel est un exemple capable d'inspirer toutes les organisations. Pour ce faire, il faut que tous s'engagent à accomplir leur part du mieux possible. Ils doivent pour cela répondre à la même mission en respectant la vision et les valeurs de l'organisation. Dotés de leur savoir-faire, ils doivent chercher à atteindre un rêve commun. Ainsi, le succès et les performances de l'organisation résultent du travail et des efforts conjoints en fonction des différentes compétences dirigées et conduites avec *maestria*. On peut faire l'analogie avec un orchestre dans lequel tous les collaborateurs, engagés dans un même esprit d'appartenance, se mettraient à jouer la même symphonie comme si c'était une simple symphonie, tel un boléro, ou plutôt comme si tous, dans cette métaphore d'organisation, *travailleraient avec passion dans l'Entreprise de Ravel*.

*Remarque : Je suggère d'écouter le Boléro de Ravel – sous la direction du maître Herbert von Karajan.*