

Ensaio



ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS E SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. O “SOFRIMENTO” COMO METÁFORA ORGANIZACIONAL

Marco Aurélio Nogueira*

RESUMO

O artigo procura argumentar que a metáfora do “sofrimento organizacional” pode ser um recurso para que se volte a discutir o tema da gestão democrática e da convivência em organizações complexas. Uma rápida reconstrução da trajetória do organicismo nos estudos sociológicos e nas teorias organizacionais serve para que se possa distinguir entre um organicismo funcionalista e outro, dialético. A partir da fixação de alguns pontos para a compreensão das sociedades contemporâneas como sociedades informacionais, submetidas à inovação tecnológica contínua e à mudança acelerada, procura sustentar que o “sofrimento” aparece como reflexo de um quadro organizacional cortado pela dificuldade de compor diferenças e unificar.

ABSTRACT

The article tries to argue that the metaphor of the “organizational suffering” can be a resource to discuss the democratic management and the living together in complex organizations. A brief historical reconstruction of the organicist vision in sociological studies is used to distinguish between a functionalist and a dialectical organicism. The organizations are then analyzed in interaction with the social ambient. After to present the contemporaneous societies as informational societies, submitted to a continual technological progress and to an accelerate change, the article sustain that the “suffering” reflects an organizational scenario in which is difficult to compose differences and unifying.

* Prof. da Faculdade de Ciências e Letras/UNESP, Campus de Araraquara.

O presente texto pretende discutir o estado atual das organizações complexas. Ou seja, de praticamente todas as organizações dotadas de um certo porte, de uma certa dimensão, de uma certa capacidade de existir no tempo e interagir ativamente com a sociedade global. Seu principal pressuposto é que as organizações estão tendo dificuldades para reagir e se adaptar às pressões do ambiente sócio-cultural, da inovação tecnológica e do sistema econômico – ou seja, do processo de reposição e sofisticação do capitalismo –, que, ao menos numa primeira impressão, apontam para a fragmentação e a “desordem”, e originam uma situação que já foi sugestivamente chamada de “caos estabilizado” (Beck, 1999, p. 161). Pressionadas por todos os lados, atacadas sem trégua pela lógica mercantil prevalecente e tendo de lidar com pessoas e contextos tumultuados, as organizações não estão sendo capazes de vincular seus integrantes, dar a eles uma vida profissional digna e produtiva, preenchendo ao mesmo tempo os requisitos básicos para cumprir uma efetiva função social.

No contexto atual, entrecruzam-se tantas novidades e modificações que o campo das organizações mergulhou numa espécie de mal-estar que incomoda e se espalha de maneira irrefreável. Nada funciona muito bem nas organizações, nada parece ter força suficiente para alterar o rumo das coisas. As dificuldades objetivas da vida cotidiana, as fraturas nas subjetividades, o impacto das novidades tecnológicas sucessivas, a escassez real de recursos, o aumento da incerteza e da insegurança bloqueiam a interação dinâmica dos indivíduos, aceleram os tempos e reforçam rotinas improdutivas, em nome da necessidade que todos teriam de ser pragmáticos, defender os próprios interesses e vencer na vida. Paradoxalmente, tudo isso é vivido como sinal de modernidade, no sentido de que tudo estaria, finalmente, entregue à iniciativa individual, à concorrência, ao mercado. Na outra ponta, poucas propostas alternativas e muita movimentação impotente para produzir consensos ativos, contra-tendências consistentes ou mudanças efetivas no cotidiano organizacional. Hoje, as organizações parecem desencantadas e carentes de sentido.

Creio ser possível associar a este quadro a idéia de “sofrimento”, entendendo-a como uma metáfora que sugere a presença de um quadro de ineficácia generalizada, no qual o futuro ficou embaçado, a comunicação está truncada e as decisões são absurdamente custosas e poucos eficazes; por extensão, o clima nas organizações fica marcado pela angústia e pela insatisfação. Trata-se de um quadro que não anuncia o caos nem a impossibilidade de êxito, mas que convulsiona a vida cotidiana, as consciências individuais e as culturas organizacionais. Para ser enfrentada de modo positivo, requer a assimilação de novos hábitos e procedimentos, uma conversão nos termos mesmos da vida organizada, a recuperação de certas tradições perdidas e, antes de tudo, a produção em série de recursos humanos inteligentes.

ORGANIZAÇÕES, FISILOGISMO E ORGANICISMO

Quando se fala em “sofrimento”, pensamos imediatamente em um corpo vivo, dotado de estrutura e partes articuladas. Apenas organismos deste tipo podem efetivamente sofrer. Os humanos também sofrem emocionalmente, por terem sentimentos e valores, possuírem uma subjetividade, uma psique, uma estrutura de personalidade. Aplicada à sociedade ou a organizações, a idéia sugere um movimento de pessoalização, de conversão daquilo que é composto por pessoas em algo que é, ele próprio, uma pessoa. Posição no mínimo discutível, mas que tem largo trânsito no mundo das ciências sociais e das teorias sobre organizações.

Boa parte da história do pensamento social transcorreu sob a influência do fisiologismo: a sociedade seria um tipo específico de ser vivo, de organismo, e poderia ser estudada a partir de analogias com o corpo humano. Haveria tanto uma morfologia quanto uma fisiologia a serem consideradas. O organismo teria músculos e estrutura física, partes e sistema, uma materialidade e uma

espiritualidade, uma consciência coletiva, uma moral comum, normativa. Poderia, portanto, "sofrer" ou "viver feliz", do mesmo modo que deveria ser estudado objetivamente e, quando debilitado, ser abordado mediante diagnósticos e terapias criteriosas.

Durante praticamente todo o século XIX, diferentes correntes intelectuais se perguntaram a respeito da ciência que deveria receber a incumbência de estudar a sociedade e, por extensão, as diversas partes (grupos, organizações, instituições) que a integrariam. Seria esse estudo uma extensão da biologia, da física, da psicologia, ou deveria pertencer a uma ciência específica, revestida de método e aparato conceitual próprios?

No início daquele século, atingidas pelos efeitos eruptivos e catastróficos da revolução industrial e da Revolução Francesa, as sociedades européias sugeriam aos pensadores muitas imagens de crise e sofrimento. O discurso prevalecente na época dizia que a sociedade adoecera, enfartada por males e injustiças flagrantes. Estava desagregada e sob ameaça de um individualismo que se afirmava rapidamente. Havia caído por terra as promessas burguesas de liberdade, igualdade e fraternidade. Diante dos olhos, descortinava-se um quadro social quase monstruoso. Marx dizia que se podia ouvir o "dobro de finados" pelo programa científico da burguesia, que ingressava numa clara decadência ideológica, como se, envergonhada, aquela classe tivesse perdido toda pujança reformadora e passasse a ser, agora, abandonada por todos os deuses que havia criado. Para os espíritos da época, recuperar a dimensão coletiva do viver mostrava-se indispensável. A revolução havia produzido destruição e negatividade, revelando-se como expressão perfeita de uma "época crítica". Era hora de reconstruir os laços de solidariedade, colar os pedaços da ordem social despedaçada, pôr em curso um empreendimento positivo, orgânico, algo que se apoiasse ou na tradição e na autoridade do passado, ou na razão e na invenção de novos sistemas de idéias científicas, ou ainda, como pensariam os socialistas mais próximos de Marx, na ação determinada da classe trabalhadora, que era, afinal, a que mais sofria com a industrialização. Tais operações dariam nova consciência às sociedades e, com isso, as ajudariam a retomar a normalidade e avançar. O progresso dependeria assim, para os mais revolucionários, de uma reforma radical ou mesmo de uma nova revolução, que continuasse e aprofundasse a obra do Iluminismo; para os mais conservadores ou reacionários, ele simplesmente seria uma volta atrás, uma recomposição da organicidade perdida.

Saint-Simon (1760-1825) foi um dos mais geniais pioneiros dessa fase. Sua proposta socialista era utópica, dedicando-se a fabricar fabulações mais ou menos fantásticas da sociedade ideal, mas revelaria uma generosa preocupação com a justiça social e o progresso científico, assim como com a necessidade de organizar as sociedades industriais. Para ele, uma nova ciência deveria ser estabelecida para se ocupar da tarefa: a "fisiologia social", que estudaria a sociedade não como um "simples aglomerado de seres vivos", mas como um "verdadeiro ser, cuja existência é mais ou menos vigorosa conforme seus órgãos desempenhem, de modo mais ou menos regular, as funções que lhes são confiadas". Tal ciência, portanto, operaria "por sobre os indivíduos, que nada mais seriam, para ela, do que órgãos do corpo social, que devem ser estudados mediante suas funções orgânicas". (Saint-Simon, *Physiologie Sociale*, apud Durkheim, 1970, p. 116). Mas Saint-Simon tinha um quê de visionário, de reformador racionalista, e imaginava que as sociedades (as organizações) funcionariam como máquinas e poderiam ser construídas e manuseadas pelos homens, segundo planos cientificamente traçados. Acabou por elaborar uma concepção rígida e ingênua demais. De qualquer forma, convicto da força construtiva da indústria, não deixaria de pensar em como organizar as empresas e o próprio universo da produção. A "classe industrial" que então surgia seria, para ele, o personagem central do novo mundo. Um de seus jornais de divulgação receberá o nome de *L'Organisateur*. Era o ponto de partida da longa e profícua trajetória da escola francesa que se dedicará à idéia de organizar cientificamente o trabalho no interior das empresas.

Seguindo a mesma trilha, a sociologia de Auguste Comte (1798-1857) nasceria no âmbito de uma filosofia positiva preocupada em preparar as sociedades para uma evolução tida como inevitável. Sem ordem – vale dizer, organização, disciplina, vigor moral e referências coletivas –, não haveria desenvolvimento industrial, mas apenas caos e destruição. A sociologia produziria os conhecimentos e as orientações práticas a respeito desta área específica da natureza, o social. Combateria a anarquia intelectual que, em nome da tese de que o progresso consistiria numa extensão continuada da liberdade e dos poderes humanos, empurrava as sociedades para a anarquia social e moral. A verdadeira liberdade, diria Comte, nada mais seria do que uma espécie de “submissão racional” à preponderância das leis naturais. A ordem necessária exigiria uma “sábria resignação” diante dos males políticos incuráveis. Era indispensável, portanto, que se constituísse uma ciência positiva – que ele chamaria primeiro de “física social” e depois de sociologia – com a qual fosse possível orientar criteriosamente a ação destinada a melhorar a sorte da sociedade. Diferentemente de Saint-Simon, na base desta ciência estaria o princípio de que as sociedades são seres naturais, e não máquinas criadas a partir de planos pré-concebidos pelos homens.

Pouco depois, na Inglaterra, Herbert Spencer (1820-1903) – um evolucionista preocupado em descobrir a mola impulsionadora das sociedades – completaria a idéia: as sociedades pertenciam ao universo dos organismos vivos, e deveriam ser tratadas como tais. Elas se formariam incentivadas pelas vantagens decorrentes da cooperação e evoluiriam regularmente, passando de formas mais simples para formas mais complexas, ou seja, mais ricas em órgãos e funções, mais diferenciadas e orgânicas. Seria assim enfatizado o que haveria de “espontâneo” na vida social, que sempre resultaria de causas internas, não de impulsos exteriores e mecânicos. Pouco depois, Alfred Espinas traduziria em termos mais precisos essa especificidade, afirmando que as sociedades distinguem-se dos organismos puramente físicos pelo fato de serem essencialmente “consciências vivas, organismos de idéias”, em suma, sistemas concatenados de representações. A sociologia e a psicologia apareceriam então como dois ramos da mesma cepa, a biologia, “que divergem a partir de um certo ponto mas que conservam em seu desenvolvimento um certo paralelismo”, sobretudo porque existem, tanto numa como noutra, “as representações, as emoções, as impulsões que se agrupam e se organizam”. A sociologia teria a atribuição, assim, de pesquisar como se formam e se combinam as representações coletivas que dão força e sentido às sociedades. (Durkheim, 1970, p. 124-125).

Quando esta linha de pensamento chega a Durkheim, perto da virada do século, a sociologia adquire plena maturidade. Já não se sustentará mais sobre concepções genéricas e esquemáticas, dedicadas a traçar comparações entre sociedades e organismos vivos ou a buscar leis do progresso e da evolução. Ela passa a “entrar em relação direta com os fatos e a adquirir deste modo o sentimento da sua diversidade e da sua especificidade, buscando aplicar a eles um método que seja imediatamente apropriado à natureza especial das coisas coletivas” (Durkheim, 1970, p. 126). A sociologia era assim levada a se especializar e apurar seu foco. Durkheim repetirá sistematicamente que “a sociedade não é simples soma de indivíduos, e sim sistema formado pela sua associação, que representa uma realidade específica com caracteres próprios”. A vida social, para ele, resultaria da “combinação das consciências particulares” e seria explicada por esta combinação. “Agregando-se, penetrando-se, fundindo-se, as almas individuais dão nascimento a um ser, psíquico se quisermos, mas que constitui individualidade psíquica de novo gênero. O grupo pensa, sente, age diferentemente da maneira de pensar, sentir e agir de seus membros, quando isolados”. Seria impossível, portanto, partir dos indivíduos ou tentar entender o fenômeno social pelo fenômeno psíquico. A “consciência coletiva” seria algo especial, pois “os estados que a constituem diferem especificamente daqueles que constituem as consciências particulares”. (Durkheim, 1968, p. 96-97).

Esta longa trajetória sancionará o organicismo no estudo das sociedades e das organizações. As ênfases serão claras. A coesão dos organismos sociais depende da adesão dos indivíduos e das partes a um corpo comum de regras e

valores, que se interiorizam na personalidade mesma dos membros, solidarizando-os entre si e com o todo. Os indivíduos não são cancelados, mas a força e o êxito de uma sociedade dependem do quanto ela consegue constringer ou moderar os impulsos e as pulsões individuais, disciplinando-os e direcionando-os para a adequada reprodução do todo. Como os interesses do indivíduo não são os do grupo, surge um verdadeiro antagonismo entre essas duas instâncias. "É preciso, portanto, que exista uma organização que faça os indivíduos se lembrarem dos interesses sociais, que os obrigue a respeitá-los. Esta organização nada mais é do que uma disciplina moral, um conjunto de regras que prescrevem ao indivíduo aquilo que ele deve fazer para não comprometer os interesses coletivos, para não perturbar a ordem social de que faz parte" (Durkheim, 1978, p. 35).

As distintas teorias organizacionais que se afirmaram no decorrer do século XX estarão todas, de modo mais ou menos direto, vinculadas a esta visão organicista. Dialogarão com ela, evidentemente, incorporando muitos novos temas e aspectos, mas não abandonarão suas inflexões típicas. Tratarão a organização como sistema, como uma realidade constituída por pessoas mas que não se reduz à mera soma das pessoas que a constituem, ou seja, que é superior a elas e independente delas, podendo por isso estabelecer regras e relações "impositivas", a serem respeitadas e obedecidas.

Algumas dessas escolas deram maior atenção à dimensão "material" e racional-legal das organizações – à sua morfologia –, acentuando, às vezes de maneira abertamente unilateral, a força construtiva do organograma e do controle, a hierarquia funcional e as finalidades produtivistas do fato organizativo. A estrutura das organizações pesaria mais que seus integrantes e deveria servir de guia de conduta e freio para eles. Essas foram teorias que seguiram bem de perto o que pregava a organização científica do trabalho de Frederick W. Taylor: a disciplina rigorosa – objetivada tanto sob a forma de controles rígidos, quanto sob a forma de uma entrega hedonista dos indivíduos – seria o requisito essencial do êxito organizacional. Pulsões individuais, desejos, postulações emocionais, interesses particulares ou características pessoais, deveriam ser mantidos categoricamente fora de questão, ou então combatidos a ferro e fogo. Se no passado, dizia Taylor, "o homem viera primeiro", no futuro a prioridade seria toda do sistema. Pouco interessava a iniciativa das pessoas. O que se esperava delas é que obedecessem às ordens e fizessem o que os superiores determinavam. (Taylor, 1990; Kanigel, 1997).

Na mesma época em que Taylor publicou seu *The Principles of Scientific Management* (1911), o engenheiro francês Henry Fayol escreveu *Administration Industrielle et Générale* (1916). Fayol é considerado por muitos o verdadeiro pai da moderna teoria administrativa (a chamada "teoria clássica"). Ele deslocaria o foco privilegiado por Taylor para o terreno da capacidade de administrar, mais que da organização, estabelecendo os princípios básicos da administração: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. A ciência deveria criar as melhores condições organizacionais – a divisão do trabalho, a unidade de comando, a autoridade, a responsabilidade, a disciplina, a coesão do pessoal, a subordinação do particular ao geral – tendo em vista a eficiência e a produtividade. O administrador agiria como um médico, procurando conservar a saúde das empresas e dos escritórios mediante o estudo meticuloso de sua anatomia e de sua fisiologia.

Mais tarde, esta rigidez quase claustrofóbica e tirânica perderia força e seria combatida mais ou menos abertamente. Já nos anos 1920, Elton Mayo projeta as "relações humanas" para o centro da teoria organizacional. As organizações vão se tornando, então, um campo de estudos em que confluem a psicologia e a sociologia, numa operação que atualiza o debate do século XIX. O comportamento ingressa no mundo das organizações, impulsionando uma mudança de enfoque que, com o tempo, terá muitos desdobramentos. A própria "motivação" decorreria não mais de uma adaptação do indivíduo à estrutura de autoridade (com seus incentivos, castigos e recompensas), mas sim da interação coletiva, interindividual, na qual se manifestariam diversos fatores informais, espontâneos. A perspectiva

organicista persistiria incólume, mas ficaria desafiada a definir o que fazer para *racionalizar* os fatores não-previsíveis e aproveitá-los como recurso para o bom funcionamento do todo.

Anos mais tarde, Talcott Parsons dirá que todo organismo social depende da existência de “sistemas culturais normativos”, compartilhados, a partir dos quais as ações individuais ou grupais são orientadas e disciplinadas, dando vida a uma ordem “imposta”, sem a qual nada funciona. Parsons incorporará ativamente a sociologia de Max Weber, fazendo dela uma espécie de pólo magnético que atrai e organiza outras tradições teóricas importantes, como a de Durkheim. Será pela influência da idéia weberiana da *compreensão*, por exemplo, que Parsons chegará à teoria do sistema social de *ação*, que muitos consideram sua maior contribuição. (Parsons, 1964). Vistos como sistemas de personalidade, os indivíduos interagem a partir dos marcos normativos que, por serem recursos de orientação e de estabilização geral do sistema, não têm como ser por eles neutralizados ou dissolvidos. Sistema social e sistema cultural, portanto, ainda que distintos, interpenetram-se reciprocamente em qualquer espaço de vida coletiva, dando origem a organizações dotadas de grande capacidade de controlar a ação e a interação de seus integrantes. O organicismo funcionalista estará no centro de tudo. Na perspectiva evolutiva de Parsons, o homem integra o mundo orgânico e “a sociedade humana e a cultura devem ser analisadas corretamente no quadro geral adequado ao processo da vida. A evolução sociocultural, como a evolução orgânica, avançou, através de variação e diferenciação, de formas simples a formas progressivamente mais complexas”. (Parsons, 1969, p. 12-13).

Novas escolas surgirão em ritmo de sofisticação e refinamento conceitual. Irão se abrir para o processo decisório (*decision-making*), incorporar a visão cibernética e a *rational choice*, passarão pelo *comportamentalismo do psicólogo Kurt Lewin* e pelos diferentes tipos de institucionalismo, desembocando no mar aberto das teorias propriamente contemporâneas, em que a frenética diversificação temática fará coro com o cruzamento de influências da sociologia, da economia, da filosofia, da ciência política, da antropologia e da psicologia. Progressivamente, os estudos organizacionais tenderão a privilegiar a participação, o acaso, o comportamento, as influências valorativas e interpessoais, a liderança, a aprendizagem organizacional. (Motta, 1991). Haverá menos tecnicismo formal e mais preocupação com as subjetividades. A rigidez racionalista de antes perderá força: como dirá Simon (1976), os processos decisórios não serão mais fundamentados pela racionalidade, mas por uma “racionalidade cerceada” (*bounded rationality*). Seguindo trilha semelhante, March & Olsen (1989) apresentarão as organizações como “anarquias organizadas”, nas quais problemas, soluções e decisões são experimentados permanentemente, impossibilitando a fixação de padrões racionais rígidos.

Serão muitas as novidades e expressivos os ganhos analíticos, mas o marco de referência permanecerá associado à imagem das organizações como sistemas que podem ser “racionalmente” regulados, interagem com o ambiente externo e se dedicam a converter *inputs* em *outputs*, operando por encadeamentos rígidos de demandas-processamento-decisões-implementação-resultados: sistemas de regras, orientações e incentivos, capazes de influenciar ações e comportamentos mediante o uso de “sanções positivas e negativas”. Uma mesma “racionalidade gerencial hegemônica” dará o tom em tudo, sem rupturas categóricas com o taylorismo e produzindo “sistemas de direção que se alicerçam no aprisionamento da vontade e na expropriação das possibilidades de governar da maioria. Estes sistemas, mais do que comprar a força de trabalho, exigem que os trabalhadores renunciem a desejos e interesses, substituindo-os por objetivos, normas e objetos de trabalho alheios (estranhos) a eles”. (Campos, 2000, p. 23).

Foge completamente dos propósitos do presente artigo passar em revista a história das teorias da organização, ou sequer apresentá-la de modo rigoroso. A intenção, aqui, é apenas enfatizar o quanto essa história é caudatária de certas tradições e o quanto ela responde pelo tratamento fisiológico e organicista das organizações: sistemas assemelhados a pessoas, a corpos humanos vivos, nos

quais estruturas e valores, regras e interesses, cultura e materialidade, interagem ativamente e geram seres coletivos dotados de singularidade, de uma “personalidade” própria, quem sabe de uma “alma”. Por ser ontologicamente prioritária, a organização está revestida do poder de agir sobre os indivíduos, pressioná-los, modelá-los e controlá-los, em nome da sua própria sobrevivência, da sua “saúde” como organização.

Deste ponto de vista, a metáfora do “sofrimento” estaria plenamente justificada e legitimada. Ela indicaria uma situação em que a solidariedade faltaria, os indivíduos e as partes operariam como forças centrífugas, desarranjando o todo. As organizações “sofriam” porque funcionariam mal ou teriam de suportar taxas elevadas de insatisfação, conflito e incomunicabilidade. O combate ao “sofrimento”, portanto, implicaria uma reposição da ordem, um retorno à situação em que as partes contribuiriam para a harmonia e o bom funcionamento do todo. O tratamento não dispensaria, em caso de necessidade, o emprego de remédios amargos, de natureza coercitiva ou disciplinar.

Com isto, a idéia de “sofrimento” terminaria por nos jogar nos braços da organização total, que em tudo precede ao indivíduo e, no limite, exige sua completa submissão. Indicaria um estado de perigo iminente, a ser debelado sem vacilação.

A hipótese do presente texto é outra. A metáfora do “sofrimento” não precisa ser exclusividade do organicismo fisiologista e funcionalista, concentrado na integração, na ordem e na coesão a qualquer custo. Pode ganhar outros foros, alçar vôo em outras direções, abraçar outras escolas de pensamento e intenções. Sua força sugestiva pode operar de maneira diversa.

Isto é assim porque não existe um único tipo de organicismo. Ao lado da escola tradicional, de base fisiológica, há um outro organicismo, mais metafórico que analógico, mais reflexivo que descritivo, que valoriza o todo mas não o imagina precedendo às partes, como sendo independente delas ou superior a elas. Em suma, ao lado do organicismo funcionalista opera um *organicismo dialético*. O problema, portanto, não é o organicismo, mas o modo como ele é assimilado e utilizado.

FUNCIONALISMO E DIALÉTICA

A tensão entre funcionalismo e dialética é recorrente nas ciências sociais. Reflete uma disputa em torno da idéia de todo, ou seja, da questão de saber como estudar e compreender criticamente as sociedades, vistas como um conjunto dotado de especificidade. Certamente, não é aqui o melhor lugar para reconstruir as bases desta polêmica ou para apresentar, em detalhe, os pressupostos e o *modus operandi* de cada uma destas concepções. Pretendo apenas demarcar algumas diferenças, que me parecem particularmente sugestivas para o objeto da presente discussão.

(a) O organicismo funcionalista opera tendo por eixo as idéias de função e sistema. É o organicismo mais autêntico, já que se põe sempre da perspectiva da adequação entre partes e todo, pensando as sociedades como um organismo análogo ao dos seres vivos. A dialética, por sua vez, trabalha com base nos conceitos de contradição, processo e totalidade. No primeiro caso, o sistema se descola, ganha vida própria e impõe pautas mais ou menos rígidas às suas partes (setores, grupos ou indivíduos). Há nele uma espécie de roteiro a ser seguido pelos atores. No organicismo dialético, ao contrário, é o próprio processo, com seus atores e contradições, que produz totalidades dinâmicas e sempre renováveis. Os atores estabelecem suas pautas e seus projetos, medindo-os com as pautas e os projetos institucionais. Há vínculos e determinações, mas não submissão ou hierarquias entre as partes. Por mais que a cultura institucional referencie e dirija os atores, não há qualquer narrativa pré-estabelecida.

(b) O sistema pensado pelo funcionalismo é um *dado*, revestido de materialidade própria e independente das partes que o compõem. Em suma, um *fato social*, na concepção clássica de Durkheim: “maneiras de agir, de pensar e de

sentir que apresentam a propriedade marcante de existir fora das consciências individuais e estão dotadas de um poder imperativo e coercitivo, em virtude do qual se impõem ao indivíduo, quer ele queira, quer não” (Durkheim, 1968, p. 2). No sistema, os atores atuam segundo normas gerais e quanto mais introjetam e aceitam essas normas, mais contribuem para o funcionamento normal e adequado do todo. A superposição de interesses ou preferências parciais (grupais, individuais) às normas gerais – ou a não-aceitação das normas pelos atores –, acarretaria conflitos e tensões de natureza não-funcional: *comportamentos desviantes*, que precisariam ser corrigidos para não comprometer a regularidade do todo. Como afirma Parsons, “a dimensão de conformidade-desvio é inerente a e central na concepção abrangente da ação social e do sistema social” (Parsons, 1964, p. 249).

A visão dialética é a contestação cabal desta idéia. Nela, o conflito não é um problema: concebido como *contradição*, ele não apenas integra a normalidade, a rotina da instituição, como também responde por seu desenvolvimento mais ou menos virtuoso, orgânico. A questão, aqui, é saber de que modo o conflito se explicita, o quanto ele segue parâmetros coletivos ou particularistas, o quanto há nele de projeto institucional e de projeto “corporativista”. Os atores, por isso, não introjetam normas gerais, mas interagem com elas, reproduzindo-as e as modificando. A organização é um *vir-a-ser* permanente, uma construção coletiva.

(c) A distinção entre funcionalismo e dialética fica ainda maior quando se considera a questão do poder e da disciplina. Como não há organização que exista sem ordem, autoridade e direção, tanto o funcionalismo quanto a dialética põem-se o problema de saber como organizar de modo eficiente sem “perder” as pessoas, quer dizer, vinculá-las ao todo sem constrangê-las em demasia. A tomada de decisões acompanha o raciocínio: pode a cúpula decidir sem inserir as bases na decisão, sem criar condições de participação?

O funcionalismo supõe organizações mais rígidas, nas quais entre cúpulas e bases estabelece-se uma relação de mão única: por terem responsabilidades e mandatos para fazer com que o sistema funcione do melhor modo possível, os dirigentes têm a prerrogativa de saber o que é melhor para as organizações. Em seu favor, mobilizam diversos recursos. Valem-se tanto dos conhecimentos (técnicos, políticos ou intelectuais) que acumulam ou que estão a seu alcance, quanto dos estatutos e da possibilidade de emitir comandos normativos formais, de caráter vinculatório e impositivo (ordens, portarias, decretos). Centralizam as decisões de modo racional-legal, ainda que possam admitir, em maior ou menor grau, a utilidade de se fazer consultas prévias às bases, ou a segmentos delas. Sem querer forçar demais o argumento, seria possível dizer que o organicismo funcionalista associa-se basicamente a uma *modalidade burocrática de centralismo*.

A visão dialética, por sua vez, especialmente porque concebe as organizações como algo em construção permanente, supõe uma maior flexibilidade organizacional, com o que entre cúpulas e bases estabelece-se uma relação de mão dupla: os dirigentes existem não porque saibam o que é melhor, mas porque possuem atributos de liderança que podem ajudar as organizações a escolher melhor. Recorrem a expedientes de tipo racional-legal, mas não concebem esses expedientes como recurso principal, e sim como mero parâmetro. Sua razão de ser repousa na capacidade de fazer frutificar o mais amplo debate nas bases sem postergar em demasia as decisões fundamentais. Sua conduta, portanto, é mais dialógica e estratégica do que normativa e sistêmica. O organicismo dialético combina-se, assim, com o que se costuma chamar de *centralismo democrático*: a liberdade do debate e a participação das “bases” articulam-se com e alimentam a necessária unidade de ação do todo.

(d) A discussão sobre o centralismo nos leva necessariamente ao tema da burocracia: da sua inevitabilidade e dos efeitos que tem sobre as organizações e seus integrantes. O tema, que não será aqui aprofundado, tem sido objeto de uma recorrente atenção teórica e pode ser vinculado a uma vasta bibliografia.

A burocracia sempre foi amada e odiada. Seu principal teórico moderno, Max Weber, a via como encarnação perfeita da racionalização e, ao mesmo tempo,

como promotora de horrores que nos levariam a uma "servidão" no futuro. A concepção weberiana, ainda que discutível em certos pontos, persistiu incólume por todo o século XX, sendo espelhada pela realidade empírica das organizações, as do mercado e particularmente as públicas, sobretudo depois da consolidação dos diferentes Estados de Bem-Estar e do crescimento das políticas sociais e dos serviços públicos. A burocracia desenhada por Weber tornou-se um paradigma da modernidade capitalista e progressivamente, com a radicalização desta mesma modernidade, foi se convertendo em desafio.

Entre as décadas de 1980 e 1990, instigados pelos programas de reforma do Estado, muitos estudiosos passaram a trabalhar com o propósito de superar a burocracia mediante a adoção de procedimentos pós-burocráticos. A burocracia teria prestado importantes serviços no passado mas, com as novas circunstâncias da globalização e da sociedade da informação, precisaria ser substituída por outras formas de organização e gestão, já que não mais encontraria condições para se reproduzir e se legitimar. A "*new public management*" fixou-se então, mundialmente, como um novo paradigma no terreno da gestão pública, situando-se numa linha bem próxima das formulações da teoria da escolha racional (Buchanan), que se sustenta sobre a hipótese de que os mecanismos de mercado seriam mais eficientes para regular procedimentos, organizar atividades e controlar grupos de interesses, burocratas e políticos gastadores. O mercado, afinal, seria o espaço de convergência da iniciativa e dos projetos individuais, por um lado, e do equilíbrio social, por outro, graças à indução virtuosa da concorrência e da racionalidade utilitarista.

Tanto no campo estatal quanto no mundo das empresas, o discurso gerencialista, em vez de se propor a *reconstruir* a burocracia, procura acuá-la. Privilegia orientações e incentivos que deveriam, quando muito, ser tomados como elementos reformadores adicionais, deixando em plano secundário a recuperação das capacidades burocráticas ou mesmo a introdução, na burocracia, de elementos de vida democrática, com o que se poderia levá-la a decidir de modo mais transparente, a reduzir a arrogância dos técnicos e a se abrir para formas mais eficazes de controle social. Ainda que opere com conceitos de inspiração democrática – participação, autonomia, iniciativa, redução de hierarquias –, o discurso gerencialista não cria condições para uma efetiva incorporação da democracia, sobretudo porque "desconstrói" demais as organizações. Acaba por repercutir negativamente no interior das organizações. De um lado, produz dessolidarização, quebra de vínculos e diluição do *ethos* organizacional, com flagrantes efeitos em termos de desvalorização profissional e desmotivação. De outro lado, produz uma espécie de "inversão de expectativas" que desloca ou subordina o mérito e dificulta a implementação das decisões, graças à banalização das hierarquias e da autoridade.

O gerencialismo, porém, é mais ideologia que compreensão. Filha do mundo capitalista, moderno, a burocracia existirá enquanto a modernidade capitalista se reproduzir. Mas é seguramente pouco contestável que, nas condições de uma modernidade tardia, radicalizada, de uma sociedade cortada de cima a baixo pelos efeitos das tecnologias de informação e comunicação, a burocracia fica sem muitas condições de preservar intacta sua fisionomia. É forçada a se adaptar, a assimilar certos preceitos e valores pertencentes a campos estranhos a ela. De certo modo, a burocracia se abre e se democratiza, passando a incorporar novos hábitos, ritmos e valores. Com isso, ao mesmo tempo em que se fortalece e se reproduz, mantendo-se como modelo organizacional prevalecente, a burocracia perde parte de sua coerência e de suas eficácia. Torna-se paradoxalmente mais forte e mais ineficaz, deixando as organizações desprovidas de sinalizações e decisões confiáveis. Em seu interior, as pessoas sentem-se prisioneiras de uma "jaula de ferro" que não mais as intimida e nem consegue supri-las da dose de ordem de que necessitam para seguir em frente. A insatisfação e a ausência de horizontes confiáveis (alguma estabilidade, carreiras) geram efeitos negativos e paralisias. O "sofrimento" torna-se inevitável.

GLOBALIZAÇÃO E SOCIEDADE INFORMACIONAL

Problemas organizacionais intrincados e amplas mudanças administrativas são, evidentemente, exponenciados pelo processo da globalização capitalista, e isto por vários motivos.

Se é verdade que sempre tivemos globalização, também é verdade que nunca tivemos uma globalização como a atual. Estamos diante da reposição radicalizada do capitalismo, fato que nos põe em contato com um processo particular, do qual está nascendo um modo de vida particular. Não se trata apenas de uma sociedade em que a informação está hiper-valorizada e flui com grande rapidez. Afinal, todas as sociedades deram lugar de destaque à informação, à comunicação de fatos e conhecimentos. Hoje, porém, estamos assistindo à emergência de uma sociedade na qual “a geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se as fontes fundamentais de produtividade e poder”, graças às novas condições derivadas da aplicação intensiva e generalizada de tecnologia. (Castells, 1999, p. 46). Todas as esferas de atividade, das econômicas e militares às da vida cotidiana, passando pelas políticas e culturais, são contagiadas pelas novas formas sociais e tecnológicas de organização. Mas não se trata de uma sociedade produzida ou determinada pela tecnologia. A nova estrutura social “está associada ao surgimento de um novo modo de desenvolvimento, o informacionalismo, historicamente moldado pela reestruturação do modo capitalista de produção no final do século XX” (Castells, 1999, p. 32). As sociedades do nosso tempo, portanto, estão se tornando informacionais sem deixarem de ser capitalistas. E por mais que sigam uma mesma tendência dominante, não perdem suas características particulares: em boa medida, negociam os termos da sua informacionalização.

A aceleração do tempo, as conexões em tempo real, a visualização de cenários simultâneos e a inclusão das mais diversas manifestações culturais em redes digitais, produzem uma imaginação solta em relação aos territórios (e aos Estados nacionais) e permanentemente disponível em termos intelectuais, éticos e comportamentais. Uma cultura virtual se impõe, tanto sob a forma de uma cultura elaborada e alimentada por meios virtuais, quanto sob a forma de uma cultura que se afirma num espaço supraterritorial: o ciberespaço. A própria morfologia das sociedades atuais se altera, assumindo a forma da organização social em redes. Com isso, tudo se modifica – da experiência e da cultura ao poder e ao processo produtivo. O “poder dos fluxos” torna-se mais importante que os “fluxos do poder”, do mesmo modo que a morfologia social passa a ter “primazia sobre a ação social”. (Castells, 1999, p. 497).

Olhando de modo macroscópico, é uma época de dificuldades para o trabalho: de predomínio de uma cultura de mercado, de produtividade e especialização, de subsunção do homem à máquina, de tecnologia “emancipada”. O padrão taylorista-fordista afirmado ao longo de todo o século XX já não tem mais como se sustentar incólume, diante dos novos processos de reestruturação do capital. (Cf. Antunes, 2002; Bauman, 1998). Uma modalidade “flexível” de capitalismo tornou-se símbolo de uma época que vê a si própria como hostil à rigidez, à rotina, à segurança e à certeza, e que pede a todos, e especialmente aos trabalhadores, uma entrega incondicional à velocidade, à rapidez, à mudança incessante, ao risco, com a correspondente recusa de procedimentos formais, hierarquias tradicionais e cálculos de longo prazo. Inevitavelmente, o trabalho sofre pesada reconfiguração: dissolvem-se metas de carreira, parâmetros de talento e projetos de vida, bem como todo um conjunto de relações de classe e vínculos de pertencimento. Uma dinâmica de “corrosão do caráter” afirma-se quase sem resistência, abalando os valores e as convicções que dão sentido à vida de cada trabalhador, definem sua auto-imagem e impulsionam seus esquemas de lealdade e compromisso, que não têm mais como ser mantidos em organizações que vivem se desfazendo e se reprojando ou nas formas ainda mais “flexíveis” da empresa virtual, do *home-office*, do *part-time job* e assim por diante. Como observa Sennett

(1999, p. 32), "as condições de tempo no novo capitalismo criaram um conflito entre caráter e experiência, a experiência do tempo desconjuntado ameaçando a capacidade das pessoas transformar seus caracteres em narrativas sustentadas".

A mudança acelerada e a inovação tecnológica ininterrupta fazem com que tudo se evapore no ar com inédita velocidade, põem em xeque convicções, costumes, hábitos e comportamentos, embaralham as relações entre quantidade e qualidade. A técnica e a tecnologia tornam-se valores em si, impõem um novo padrão produtivo, arrasam os parâmetros do emprego e causam impactos de vastas proporções no mundo das organizações, mexendo com suas hierarquias, seus procedimentos operacionais, suas relações internas. Na verdade, a nova ordem não se afirma somente sobre os escombros do passado, mas cria sua própria legalidade, sua autoconsciência e um modo próprio de funcionamento: deplora a rigidez burocrática de antes, insurge-se contra as rotinas e põe em dúvida as autoridades hierárquicas, mas ao mesmo tempo impõe novos e sutis controles. Vindos de modo dissimulado e no bojo de discursos centrados na "flexibilidade", tais controles tornam-se difíceis de entender: "o novo capitalismo é um sistema de poder muitas vezes ilegível" (Bauman, 1998, p. 10). Seus efeitos são dinâmicos e desestabilizadores, produzem angústia, ansiedade, desconforto e excitação, ainda que também possam sugerir tempos melhores, que viriam impulsionados pela capacidade de se estar sempre descobrindo coisas novas, ultrapassando limites, saturando o que está estabelecido.

Os efeitos da mundialização do capital combinada com revolução tecnológica e informacionalização afetam de modo particularmente forte os mecanismos e valores da representação, da governabilidade democrática e do Estado. O próprio mundo precisa ser analisado de outra maneira, na medida mesma em que os Estados-nação são forçados a dividir o cenário com organizações, companhias e movimentos transnacionais, a compartilhar, em suma, a sua soberania. Forma-se uma sociedade mundial que não se faz acompanhar de um Estado mundial, ou seja, "uma sociedade que não está politicamente organizada e na qual novas oportunidades de poder e de intervenção surgem para os atores transnacionais, que não possuem a devida legitimidade democrática" (Beck, 1999, p. 58).

Junto com o Estado nacional, todos os centros diretivos e organizacionais perdem força e parecem fracassar. O próprio poder modifica sua configuração: desencarna, despersonaliza-se e dilui-se pelas estruturas, transferindo-se para sistemas e circuitos sempre mais "invisíveis", difíceis de serem reconhecidos, evitados ou combatidos. A política muda de forma: deixa de se identificar com o Estado-instituição e é obrigada a abrir-se para uma sociabilidade explosiva e multifacetada, sendo forçada a rever seu sentido, seus sujeitos e seus marcos institucionais. A sensação é de que se passou a viver num contexto muito fragmentado, sem centros de coordenação e sem sujeitos efetivamente coletivos, capazes de fundar novas formas de comunidade política. Às promessas da globalização e das novas tecnologias superpõem-se os horrores de um mundo cortado por fracassos e paradoxos. (Nogueira, 2001).

Não é difícil imaginar o abalo que isso provoca na convivência social, na vida política e na governabilidade das sociedades. Tudo passa a ficar condicionado pela multiplicação e fragmentação dos interesses, pela ampliação frenética das demandas, por graves dificuldades de coordenação e direção, pela incerteza e pela insegurança, pelo enfraquecimento das lealdades e o empobrecimento da convivência. As organizações públicas – nascidas e criadas nos tempos lentos da burocracia e dos controles estatais –, passam a ser literalmente assediadas por propostas reformadoras que atropelam suas especificidades e suas finalidades. São convidadas a trocar o burocrático pelo gerencial, o planejamento pelo empreendedorismo, a norma pela flexibilidade, a "lentidão" pela "velocidade", o cidadão pelo cliente, num processo de clonagem do que ocorre no mundo do mercado e das empresas privadas. Já as organizações privadas (empresas, particularmente), excitadas pelas novas oportunidades e pela competição desenfreada, são arrastadas pela inconstância, pela readaptação contínua, pela flutuação en-

tre modas e esquemas gerenciais. De modo homólogo ao Estado, que privatiza algumas de suas partes, as empresas terceirizam, despojando-se parcialmente da carga. Livram-se de algum patrimônio (recursos humanos, sobretudo) e acabam por ser forçadas a se reconfigurar, revendo seu próprio passado. A sociedade global de risco faz com que tudo funcione com base no risco e na incerteza. Exagerando um pouco, é como se toda a vida organizada mergulhasse em estado de sofrimento.

O “SOFRIMENTO” COMO METÁFORA

As organizações estão sendo constrangidas pelas imposições da globalização e da informacionalização. Do econômico e do político ao cultural, passando pelo vasto universo das entidades associativas e de representação de interesses, a vida organizada encontra-se de pernas para o ar. As empresas são desafiadas pelos processos quase incontroláveis da reestruturação produtiva e da concorrência exacerbada: destroem-se reciprocamente com grande rapidez. Os sindicatos oscilam diante da violência com que estão sendo alterados o modo de trabalhar e os empregos. As organizações culturais – sejam elas escolas, centros de pesquisa ou entidades artísticas – são cortadas pela mercantilização e por interesses que lhes impõem uma dinâmica estranha, desajustada. Passa-se o mesmo no Estado.

De uma perspectiva geral, o “sofrimento organizacional” tem a ver com a complexificação das organizações, fenômeno que acompanha a configuração das sociedades modernas como *sociedades complexas*, isto é, despojadas de centros unificadores claramente estabelecidos e legitimados de modo estável. Desse ponto de vista, as organizações imitam as sociedades e tendem, elas também, a ficar progressivamente “decentradas”, pouco receptivas a esforços de unificação e fixação de sentidos. Não se trata, portanto, da idéia tradicional de organizações complexas, típica das teorias administrativas, cujo foco repousa muito mais na conversão burocrática das organizações, na sua dilatação quantitativa e na sofisticação/especialização das funções organizacionais, com desdobramentos evidentes no plano da dimensão, dos organogramas e das hierarquias internas. (A este respeito, cf. Etzioni, 1984).

As organizações, assim, “sofrem” por se ressentirem da ausência relativa de centros indutores e vetores consistentes de direcionamento. Evoluem meio fora de controle, ou meio artificialmente, como sistemas vazios de densidade comunicativa, incapazes, portanto, de produzir consensos interpretativos, solidariedade e formas espontâneas de coordenação. Os centros estão formalmente presentes, mas operam de modo pouco efetivo, não se legitimam com facilidade e produzem escassos efeitos organizacionais. Conseguem, digamos assim, disseminar ordens administrativas e comandos de autoridade, mas não criam vínculos ativos de vontade coletiva. Dominam, mas não se mostram capazes de dirigir. É precisamente por isto que as organizações que “sofrem” não são necessariamente organizações mal organizadas ou desprovidas de estruturas administrativas visíveis e bem-aparelhadas. Elas estão administrativamente assentadas, mas o aparato administrativo não se mostra solidarizado com as pessoas e só consegue se vincular a elas a partir “de fora”, como mecanismo de coerção, bloqueio ou burocratização.

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

simulações ou entregando-se sofregamente a jogos de poder aparentemente recompensadores. Para tentarem ser felizes, ou menos infelizes, os indivíduos passam a procurar muito mais a "ausência de sofrimento e de desprazer" do que "a experiência de intensos sentimentos de prazer" (Freud, 1997, p. 25). Sentem-se particularmente ameaçados por aquele tipo de sofrimento que provém "de nossos relacionamentos com os outros homens" e que, como observa Freud, é "mais penoso do que qualquer outro", já que a "fonte social do sofrimento" nos revolta e nos abate, pois não aceitamos que "os regulamentos estabelecidos por nós mesmos não representam proteção e benefício para cada um de nós" (Freud, 1997, p. 31). É como se, pensando weberianamente, tivéssemos criado a burocracia tão-somente para nos entregarmos a ela e deixá-la nos torturar.¹

O "sofrimento" também provém da dificuldade de se enxergar com clareza o que é "sucesso profissional", o que se espera de cada integrante das organizações, que chances ele tem de "subir na vida", projetar uma carreira ou traçar uma trajetória futura. "Nesse mundo fluído e flutuante de estruturas flexíveis de emprego, o sucesso evidentemente ainda existe, mas seus contornos tornaram-se imprecisos – é, quem sabe, mais um conceito retrospectivo que prospectivo" (Pahl, 1997, p. 18). Ainda por cima, as pessoas são forçadas a experimentar contínuos e complicados processos de aquisição de novas identidades, por força das novas configurações profissionais, dos valores emergentes e das mudanças que se sucedem no terreno das relações de gênero. Crenças e convicções são inevitavelmente abaladas, arrastando consigo boa parte dos equilíbrios existenciais e das auto-imagens profissionais e pessoais.

Não é difícil imaginar a interpolação dessa cultura geral nas culturas organizacionais concretas, no cotidiano das organizações. Como os ambientes estão tomados pela mudança incessante, pela velocidade, pela sensação de provisoriedade, pela pressa, eles se tornam ainda mais suscetíveis aos efeitos desorganizacionais daquela interpolação. As culturas organizacionais ficam mal compostas e deixam de fornecer abrigo e suporte aos indivíduos, que se descolam delas e passam apenas a usufruí-las, quando possível, a sugá-las fisiologicamente, a tolerá-las ou simplesmente a sofrer as conseqüências de viverem nelas. Reduzem-se os espaços para a proposição e a implementação de efetivos projetos institucionais.

O "sofrimento" traduz claramente a ausência de um método de gestão que assimile a complexidade organizacional e saiba lidar com os novos dados da vida, da sociedade da informação: direitos, democracia, participação, velocidade, múltiplas racionalidades, movimentação, individualidades exacerbadas. Como as pessoas são levadas a mudar seus enfoques e suas expectativas em intervalos cada vez mais curtos, adquirindo sempre novos hábitos, valores e habilidades, elas passam a produzir efeitos pouco controláveis e pouco previsíveis sobre as organizações. Na medida em que a gestão não capta este processo e reitera práticas consagradas, produz-se um desajuste, uma falta de sintonia entre gestão e vida, entre administração e cotidiano. O "sofrimento", assim, expressa o desencontro entre uma "racionalidade instrumental" instituída na cúpula diretiva e a multiplicidade de lógicas e racionalidades que vigoram na organização como um todo. É como se houvesse uma falta de consideração para com o fato de que as organizações complexas reproduzidas pela sociedade da informação são organizações plurais e reflexivas, nas quais coexistem distintos centros dinâmicos, muitos interesses e expectativas, mais de uma meta.

É verdade que nas organizações atuais as pessoas já estão sendo tratadas como *sujeitos*, seres ativos, autônomos, criativos e qualificados para fazer escolhas. Cresceu muito, portanto, a sensibilidade para com as exigências da

¹ Como é evidente, faço uso inteiramente livre de *O Mal-Estar na Civilização*, de Freud, sem ter qualquer pretensão de chegar a uma interpretação criteriosa ou a uma incorporação crítica de seu conteúdo essencial. O tema do mal-estar ou da *malaise* moderna (ou pós-moderna) está no centro de diversos textos mais recentes, que exploram em maior ou menor grau a trilha aberta por Freud. Cf Taylor (1994), Rouanet (1998) e Bauman (1998).

modernidade radicalizada. Mas as organizações continuam a ser gerenciadas como se houvesse uma única racionalidade gerencial, derivada de um taylorismo nominalmente ultrapassado mas sucessivamente atualizado e ainda seguido em muitos de seus fundamentos: um único centro de deliberação, uma autoridade técnica incontestável, um modo científico de fazer coisas, controles obsessivos, planos e tarefas iguais para todos. As organizações funcionam e seguem em frente, mas o mal-estar é inevitável. É como se a metáfora weberiana da “jaula de ferro” fizesse sentido de um modo transverso: não há mais “máquinas inertes e espíritos coagulados”, uma burocracia que a tudo se impõe, mas espíritos inquietos, reflexivos, reivindicativos, que se sentem tolhidos ou desvalorizados por regras de procedimento e sistemas de comando e controle que não os amedrontam nem os rotinizam. Em vez do conformismo inerente à burocracia, tem-se agora “luta pela vida”, dedicação à carreira, pouca lealdade e muito individualismo.

Mas o “sofrimento organizacional” não se confunde com caos. Há inúmeras organizações bem-sucedidas, que funcionam com regularidade e exibem não só resultados vitoriosos como também indicadores de coesão interna e satisfação pessoal. Empresas e organizações do mundo dos negócios certamente inserem-se nesse contexto de sucesso e solidez relativa, até mesmo porque são instigadas o tempo todo a experimentar distintas estratégias para vencer a dura luta da concorrência e da sobrevivência. A literatura especializada, aliás, acentua este ponto de modo reiterado, sobretudo mediante a apresentação de casos em que se registraram ajustes vitoriosos ou gestões particularmente empreendedoras.

Parece razoável, porém, vislumbrar, por trás desta analítica do sucesso empresarial, uma concentração nos temas que estão precisamente na base da hipótese do “sofrimento organizacional”: vencem as empresas que conseguem motivar seu pessoal, atingir novos padrões de identidade coletiva, promover arranjos hierárquicos inovadores e, sobretudo, pôr em prática idéias e iniciativas integradoras, ou seja, que conseguem superar um estágio marcado pelo desalento, pela corrosão das identidades, por hierarquias pouco funcionais e pouco confortáveis, pela falta de coesão e integração, fatores estes que responderiam diretamente pelo fracasso do empreendimento ou por seu precário desempenho. Estratégias capazes de gerar laços afetivos, relações de identidade e espírito de equipe poderiam, então, não só levar os indivíduos a compartilhar universos simbólicos integradores como também, a partir daí, promover a própria reposição ativa das organizações e o alcance de índices mais elevados de êxito e satisfação.²

Não há porque desprezar o valor destas estratégias. Mas é bem mais plausível admitir que, no mundo dos negócios, onde impera a concorrência e preponderam a incerteza, a instabilidade e a pressão, a integração organizacional resulta da colocação em prática de modalidades unilaterais de autoridade técnica e direção. É um taylorismo meio dissimulado, mas de algum modo uma prova da vitalidade das idéias de Taylor. Se a questão é o máximo de eficiência e produtividade, é bem melhor apostar na “gestão científica” e no sistema do que nas pessoas. A gestão participativa funciona apenas como retórica para sinalizar uma expectativa de mudança. Na prática, o que vigora é a preocupação em otimizar a produção. A satisfação pessoal e a “saúde” organizacional ficam, neste caso, estabelecidas em bases precárias, sujeitas a oscilações e turbulências, mal conseguindo neutralizar o mal-estar cotidiano que, nascido no ambiente externo, acaba por ser amplificado pelo contexto interno das organizações. Com a radicalização da concorrência e a maior velocidade da sociedade da informação, é de se imaginar que os ciclos “saudáveis” das organizações sejam cada vez mais curtos. Muito provavelmente, este quadro funciona como um aditivo para a proliferação meio caótica de modas gerenciais sucessivas (qualidade total, reengenharia, valorização do cliente, equipes multifuncionais, empreendedorismo). Dada a atual hegemonia das posições *market oriented*, é fácil imaginar como tudo isto não permaneceu represado no universo empresarial e encontrou as portas abertas para ingressar no setor público.

² Cf. Vasconcelos & Vasconcelos (2003), que organizam uma bibliografia bastante indicativa a este respeito.

Pode-se dizer o mesmo da extraordinária importância adquirida, no universo organizacional, pela chamada "gestão de pessoas", expressão que atualiza (em termos simbólicos mais que conceituais) o antigo conceito de gestão de recursos humanos. Se antes, passada a fase rígida do taylorismo inicial e constituído o capitalismo monopolista organizado em termos da regulação fordista, a ênfase se concentrava na humanização das relações de trabalho, na motivação simples e na busca de adesão como recursos disciplinares voltados para a produção de sucesso e a estabilidade das empresas, agora, com o capitalismo globalizado e em busca de regulação, a gestão de pessoas bate-se pela constituição de um imaginário coletivo que "discipline" os indivíduos mediante estratégias sofisticadas de identificação e valorização profissional. (Cf. Cappelle & Brito, 2003). A ênfase passa então a recair sobre recompensas simbólicas, descentralização de estruturas e decisões, comunicação horizontal, formação e capacitação, numa diluição das antigas imagens do poder disciplinar instituído, concentrado e centralizado. Há mais tecnologia que terror, para lembrar uma antiga figura retórica de Marcuse (1969, p. 18). As inúmeras aplicações da monitoração computadorizada são apenas parte dos expedientes disciplinares de última geração.

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

Não surpreende que parte da literatura que se dedica à teoria das organizações ou ao comportamento organizacional tenha se tornado receptiva a temas e enfoques de fundo psicanalítico, ou, numa versão mais grosseira, à produção em série de manuais de auto-ajuda, à invenção de expedientes dedicados a "fabricar" e inocular emoções no cotidiano organizacional. Impressionados com a dinâmica deletéria dos ambientes tomados pela alta competitividade, pela mudança incessante e pela velocidade, muitos estudiosos passaram a dar destaque às "dores emocionais" que surgem no interior das organizações e se interpõem aos relacionamentos, exasperando-os. Há mesmo quem dê atenção particular aos desarranjos que liberam "toxinas" que deprimem as defesas organizacionais. O próprio executivo muda de função e passa a ser visto como um "tratador de toxinas emocionais", qualificado para aliviar as condições que produzem fraqueza organizacional (Frost, 2003).

A literatura especializada também tem procurado incorporar orientações teóricas até então estranhas ao universo das organizações, tentando compreender as dinâmicas organizacionais que ocorrem em contextos de mudança acelerada e turbulência, valendo-se, para tanto, de sugestões e perspectivas extraídas da teoria do caos e da complexidade. Busca-se, com isso, pôr em xeque as concepções que vêem as organizações como máquinas estáveis e perfeitas, orientadas para minimizar a incerteza, produzir "eficiência" e viver no equilíbrio. Em vez disso, passa-se a valorizar a "desordem", a instabilidade e o ruído como características inerentes à vida organizacional em condições instáveis: fontes de perturbação, mas também de avanço, já que ajudam o sistema a *aprender, a se auto-*

reorganizar e a adquirir assim uma complexidade ainda maior. As organizações, assim, deixam de ser objeto da ação racional de dirigentes, gerentes e administradores, convertendo-se em corpos que se auto-organizam em meio ao ruído. (A este respeito, cf. Bauer, 1999).

Em outra chave explicativa, poder-se-ia dizer que aquele que se dispõe a administrar as organizações complexas atuais não tem mais como ser apenas o organizador principal das atividades, o fulcro do processo de tomada de decisões, a manivela que faz girar a engrenagem organizacional, mas precisa agir como educador, como político, alguém que produz sentido para os demais e promove a constante aproximação entre as pessoas e a organização: um *intelectual* – alguém que reúne em si conhecimento técnico, liderança e capacidade de direção – mais que um *especialista*, para usar uma famosa conceituação (Gramsci, 2000, p. 53).

CONCLUSÃO

Neste quadro de crise e “sofrimento organizacional”, em que transformações intensas e aceleradas exigem a mudança mas, ao mesmo tempo, tornam tensa e difícil a mudança, passa-se a viver sob o constante risco de que se mude sem rumo, projeto e direção. Na verdade, trata-se de um risco inerente a toda fase de mudança intensificada: indivíduos, grupos e organizações, assim como idéias e procedimentos, são arrastados e envolvidos pela onda transformadora, que de certo modo se naturaliza. Passa-se a ter menos capacidade de resistir à mudança ou de negociar os termos da mudança, ainda que se possa manifestar indignação ou se protestar veementemente contra ela. A mudança, neste caso, se impõe sobre os atores, forçando-os a se adaptar a ela e a desistir de direcioná-la.

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

Por expressar a inviabilização da idéia de que a força das organizações nasce da capacidade que têm de existir como empreendimentos coletivos, o “sofrimento organizacional” funciona como um poderoso freio para a renovação da gestão e da governança. Dirigentes e gestores vêem-se diante de um paradoxo: para transformar as organizações precisam fazer com que elas funcionem bem, mas o terreno em que pisam está minado e não lhes concede nem adesões nem consensos para esse duplo movimento. O quadro de “sofrimento”, aliás, subverte precisamente a dimensão relacional, dialógica e cultural das organizações, cujo peso estratégico específico é extraordinariamente significativo, como se sabe.

A resolução dos problemas organizacionais depende da assimilação de novas técnicas e tecnologias e da adoção, pelas organizações, de perspectivas racionais e critérios técnico-científicos de trabalho e gestão. Mas as chances de sucesso desse empreendimento dependem muito mais da modificação de padrões culturais e da adoção de uma visão abrangente, compatível com a realidade do país e do mundo. O processo não tem como se livrar de uma certa “lentidão” decisional. O decisionismo, aliás, é seu pior inimigo. Afinal, mudanças no plano cultural, deslocamentos de valores e construção de novos pactos de convivência processam-se numa velocidade específica, mais baixa da que a que é típica das mudanças no plano formal, técnico ou tecnológico.

A gestão democrática se qualifica pela capacidade de compreender os processos sociais de modo crítico e abrangente, pensando a crise e a mudança acelerada. Em decorrência, debruça-se sobre as organizações não como algo dado, mas como um vir-a-ser dialético, dinâmico, contraditório e imune a imposições ad-

ministrativas, vindas "de cima". Uma gestão deste tipo opera além do formal e do burocrático e se compromete abertamente com o aprofundamento da democracia e da participação, bases vivas de uma nova e mais avançada estrutura de autoridade. Mostra-se disposta a dirigir, coordenar e impulsionar a formação ampliada de decisões, problematizando a improvisação e o decisionismo. Os resultados efetivos a que almeja não se limitam, portanto, ao administrativo e ao contábil, mas buscam transformar e dinamizar a organização como um todo.

Vivemos hoje em ambientes categoricamente organizacionais, sistêmicos, nos quais uma "falta de liberdade confortável, suave, razoável e democrática" (Marcuse, 1969, p. 23), convive e disputa espaço com formas de democracia em gestação, com uma disposição participativa vigorosa, ainda que imperfeita, com o surgimento acelerado de éticas alternativas. Há um cansaço explícito nas organizações, que já não se pode mais ocultar. Mas as organizações não estão mortas. Na verdade, estão em ebulição, revirando seus fundamentos. "Sofrem" também por isso, mas se repõem constantemente, como recursos indispensáveis para a potenciação da experiência humana.

Do mesmo modo que na sociedade e no Estado, a principal tarefa dos dirigentes democráticos e dos recursos humanos "inteligentes" no interior das organizações é de natureza ético-política: construir uma nova racionalidade (crítica e comunicativa, em vez de instrumental), dar impulso a uma reforma cultural, agir não para maximizar o uso da força, a eficiência a qualquer custo ou as razões administrativas, mas para promover a reposição dos pactos básicos de convivência e a formação de novos alinhamentos políticos e intelectuais.

Se a metáfora do "sofrimento" é plausível e tem alguma utilidade, é porque sugere um caminho para a gestão e para a convivência organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. Sexta edição. São Paulo, Boitempo Editorial, 2002.

BAUER, R. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1999.

BAUMAN, Z. *O Mal-Estar da Pós-Modernidade*. Tradução de Mauro Gama e Cláudia Martinelli Gama, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1998.

BECK, U. *O que é globalização? Equívocos do globalismo, respostas à globalização*. São Paulo, Paz e Terra, 1999.

CAMPOS, G.W.S. *Um método para análise e co-gestão de coletivos*. São Paulo, Editora Hucitec, 2000.

CAPPELLE, M.C.A. & BRITO, M.J. Poder disciplinar e gestão de pessoas: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software. *Organizações & Sociedade*, v. 10, n° 26, Jan/Abr 2003, p. 19-37.

CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. Tradução de Roneide Venâncio Majer. São Paulo, Editora Paz e Terra, 1999.

DURKHEIM, E. *La sociologie en France au XIX° siècle*. In id., *La science sociale et l'action*. Paris, Presses Universitaires de France, 1970.

—————. *Lezioni di Sociologia. Fisica dei costumi e del diritto*. Roma, Etas Libri, 1978.

—————. *As Regras do Método Sociológico*. Tradução de Maria Isaura Pereira de Queiroz. São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1968.

ETZIONI, A. *Organizações Modernas*. Sétima edição. Tradução de Miriam L. Moreira Leite. São Paulo, Pioneira, 1984.

- FAYOL, H. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. Décima edição. São Paulo, Atlas, 1989.
- FREUD, S. *O Mal-Estar na Civilização*. Tradução de José Octávio de Aguiar Abreu. Rio de Janeiro, Imago, 1997.
- FROST, P.J. *Toxic Emotions at Work*. Harvard Business School Press, 2003.
- GRAMSCI, A. *Cadernos do Cárcere. Vol. 2: Os intelectuais. O princípio educativo. Jornalismo*. Edição de Carlos Nelson Coutinho, Luiz Sérgio Henriques e Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2000.
- KANIGEL, R. *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. New York, Viking Press, 1997.
- MARCH, J. G. & OLSEN, J. P. *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York, The Free Press, 1989.
- MARCUSE, H. *A ideologia da sociedade industrial*, Rio de Janeiro, Zahar, 1969.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro, Record, 1991.
- NOGUEIRA, M.A. *Em Defesa da Política*. São Paulo, Editora Senac, 2001.
- PAHL, R. *Depois do sucesso. Ansiedade e Identidade Fin-de-Siècle*. Tradução de Gilson César Cardoso de Souza. São Paulo, Editora UNESP, 1997.
- PARSONS, T. *The Social System*. New York, The Free Press, 1964.
- . *Sociedades. Perspectivas evolutivas e comparativas*. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo, Pioneira, 1969.
- ROUANET, S. P. *O Mal-Estar na Modernidade*, São Paulo, Companhia das Letras, 1999.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter. Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro, Editora Record, 1999.
- SIMON, H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 4th Edition. New York, The Free Press, 1997
- TAYLOR, C. *Il disagio della modernità*. Roma-Bari, Laterza, 1994.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. Oitava edição. São Paulo, Atlas, 1990.
- VASCONCELOS, I.F.G. & VASCONCELOS, F. Identidade, legitimação social e teoria organizacional: contribuições de uma análise sociológica da política de gestão de pessoas da Natura. *Organizações & Sociedade*, v. 10, nº 27, Maio/Agosto de 2003, p. 41-59.