

Anthony  
**Giddens**

PUCCAMP  
Sistema de Bibliotecas  
e Informação - SBI  
C. ECONÔMICAS

# Sociologia

4<sup>a</sup>  
edição

**Tradução:**

Sandra Regina Netz

**Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição:**

Virgínia Aita

Doutoranda em Filosofia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.



2005



G453s Giddens, Anthony  
Sociologia / Anthony Giddens ; tradução Sandra Regina  
Netz. – 6. ed. – Porto Alegre : Artmed, 2005.  
600 p. ; 28 cm.

ISBN 85-363-0222-4

1. Sociologia. I. Título.

CDU 316

Catálogo na publicação: Júlia Angst Coelho – CRB Provisório 05/05

# 12

## Organizações Modernas

<b>As organizações e a vida moderna</b>	283	A transformação do gerenciamento	297
<b>Teorias da organização</b>	284	A tecnologia e as organizações modernas	298
A visão de Weber sobre a burocracia	284	As organizações em formato de redes	299
A teoria das organizações de Michel Foucault: o controle do tempo e do espaço	290	O debate em torno da desburocratização	300
Burocracia e democracia	292	<b>Conclusão</b>	301
<b>O gênero e as organizações</b>	293	Pontos principais	302
As mulheres na gerência	294	Questões para reflexão	303
<b>Ultrapassando os limites da burocracia?</b>	296	Leitura complementar	303
Mudança organizacional: o modelo japonês	296	Endereços na internet	303



**H**ouve um tempo em que todos nós nascíamos em nossas casas. As mulheres quase sempre davam à luz no local onde moravam, e as pessoas atribuíam uma enorme importância ao ponto exato onde tinham nascido – na comunidade ou no vilarejo local, nesta ou naquela casa, nesta ou naquela sala. O nascimento normalmente acontecia no quarto comum – o principal quarto da casa da mãe. Assim que começassem as primeiras contrações, as mulheres do local reuniam-se para ajudar. O trabalho de parto geralmente ocorria em frente à lareira, especialmente se o tempo lá fora estivesse frio. Trazia-se palha para espalhar no chão, de um jeito bem parecido com o que se fazia no estábulo quando um bezerro nascia.

As mulheres em trabalho de parto não dispunham de outros recursos que não aqueles que a comunidade pudesse oferecer. Durante séculos, a idéia de chamar ajuda fora da comunidade contrariava o modo de pensar das mulheres dos vilarejos. “Mulheres ajudando outras mulheres” e “prestando assistência mútua” são expressões que brotam constantemente nos escritos dos padres e conselheiros que faziam os relatos dos partos do século XVIII e início do século XIX. A figura principal era a da parteira, uma mulher com experiência em auxiliar em nascimentos, originalmente conhecida como “a boa mãe”: alguém que conseguia lidar com as dores e os problemas das jovens em ocasiões decisivas da gravidez e no momento do nascimento. Um documento escrito na França, na década de 1820, indica as qualidades exigidas de uma parteira. Ela precisava ser “forte, robusta, ágil, cortês, sem defeitos físicos e ter mãos longas e flexíveis”. Não menos importante era o lado espiritual: deveria ser “virtuosa, discreta, prudente, ter boa conduta e hábitos regulares” (Gelis, 1991).

Quase na década de 1950, a maioria das pessoas na Grã-Bretanha ainda nascia em suas próprias casas, e a parteira continuava desempenhando um papel importante. Hoje em dia, no entanto, é mais comum as mulheres darem à luz em um hospital – uma mudança que trouxe por conseqüência outras transformações importantes. Poucos de nós ainda sentimos algum vínculo emocional com o lugar onde nascemos. E por que deveríamos? Esse local é agora um grande e impessoal hospital. Após muitos séculos de existência, as parteiras independentes ou já desapareceram completamente ou simplesmente desempenham um papel auxiliar. O processo do nascimento propriamente dito é controlado e monitorado pelos profissionais do hospital.

### As organizações e a vida moderna

Um hospital moderno é um bom exemplo de organização. Uma **organização** é um grande agrupamento de pessoas, estruturada em linhas impessoais e estabelecida a fim de atingir objeti-

vos específicos; no caso do hospital, tais objetivos são a cura de doenças e o oferecimento de outras formas de atenção médica.

Atualmente, as organizações desempenham um papel bem mais importante em nosso cotidiano do que jamais se verificou anteriormente. Além de nos colocarem no mundo, elas também observam nosso progresso através dele, e nos atendem quando o deixamos ao morreremos. Mesmo antes de nascermos, nossa mãe, e provavelmente nosso pai também, participaram de aulas, exames pré-natais, e assim por diante, que são realizados dentro de hospitais e de outras organizações médicas. Hoje, toda criança que nasce é registrada por organizações governamentais, que reúnem informações a nosso respeito desde o nascimento até a morte. Hoje em dia, é mais comum as pessoas morrerem em um hospital ou em um abrigo de doentes do que em casa, como ocorria antigamente; e cada morte deve também ser registrada formalmente junto ao governo.

Cada vez que utiliza o telefone, abre a torneira, liga a TV, ou entra no carro, você está em contato com as organizações e, até certo ponto, dependendo delas. E, normalmente, não apenas com uma organização, mas com várias, todas interagindo regularmente entre si e com você. A companhia de águas, por exemplo, possibilita a garantia de que a água irá jorrar da torneira ao abri-la – e de que também jorrará das torneiras de outras milhões de pessoas. No entanto, a companhia de águas também depende de outras organizações, como as que constroem e consertam reservatórios, que por sua vez dependem de outras (...) e assim por diante, quase que indefinidamente. Você pode multiplicar esse processo dezenas de vezes, já que contar com um fornecimento regular de água é apenas uma das nossas formas de dependência em relação às organizações.

É preciso lembrar que, durante a maior parte da história da humanidade, antes de o nível de desenvolvimento organizacional assumir as proporções atuais, as pessoas não podiam contar com aspectos da vida nos quais agora mal pensamos duas vezes. Há um século, por exemplo, poucas casas na Grã-Bretanha estavam equipadas com o fornecimento regular de água encanada, e a maior parte da água consumida era poluída, sendo responsável por numerosas doenças e epidemias. Mesmo nos dias de hoje, em vastas regiões do mundo em desenvolvimento, não existe água encanada; as pessoas buscam água todos os dias em fontes ou em poços, e uma grande quantidade dessa água contém bactérias que transmitem doenças. Nas sociedades modernas, a água potável é cuidadosamente analisada para evitar contaminação, o que envolve um número ainda maior de organizações – as autoridades responsáveis pelos padrões de saúde.

Mas a tremenda influência que as organizações acabam exercendo sobre nossas vidas não pode ser considerada total-



Os hospitais modernos são organizações complexas, com estruturas e procedimentos impessoais – porém projetados para um propósito bastante pessoal.

mente benéfica. As organizações muitas vezes têm o efeito de retirar as coisas das nossas mãos e colocá-las sob o controle de funcionários ou especialistas sobre os quais temos pouca influência. Por exemplo, o governo *exige* que façamos determinadas coisas – que paguemos impostos, acatemos as leis, partamos para lutar em guerras – ou enfrentamos a punição. Enquanto fontes de poder social, as organizações têm a capacidade de submeter os indivíduos a ordens a que eles podem ser impotentes para resistir.

Neste capítulo, examinaremos o avanço das organizações modernas e as conseqüências desse desenvolvimento para nossa vida hoje em dia. Analisaremos primeiro as idéias de dois autores que produziram um impacto especialmente forte sobre a forma como os sociólogos imaginam as organizações: Max Weber e Michel Foucault. Observaremos, então, alguns modos de funcionamento das organizações – sejam elas corporações empresariais ou hospitais, escolas ou repartições do governo, faculdades ou prisões – e estudaremos quais as diferenças entre esses diversos tipos. Daremos atenção especial às grandes organizações empresariais, que acabam operando cada vez mais globalmente. Nas seções finais, consideraremos até que ponto as corporações empresariais e outras organizações das sociedades modernas vêm se submetendo aos principais processos de mudança.

## Teorias da organização

Max Weber desenvolveu a primeira interpretação sistemática sobre o avanço das organizações modernas. As organizações, afirma ele, são formas de coordenar as atividades dos seres humanos, ou os bens que produzem, de uma maneira estável, através do tempo e do espaço. Weber enfatizou a idéia de que o desenvolvimento das organizações depende do controle das informações, ressaltando a importância central do registro escrito nesse processo: uma organização precisa de regras escritas para o seu funcionamento e de arquivos nos quais sua “memória” seja armazenada. Para Weber, as organizações eram profundamente hierárquicas, havendo uma tendência de o poder ficar concentrado no topo. Neste capítulo, examinaremos se Weber tinha razão. Em caso afirmativo, essa é uma questão bastante significativa para todos nós, já que Weber detectou um conflito, assim como uma conexão, entre as organizações modernas e a democracia que ele acreditava que traria amplas conseqüências para a vida social.

### A visão de Weber sobre a burocracia

Todas as organizações de larga escala, de acordo com Weber, tendem a ser burocráticas por natureza. A palavra “*bureau-*

cracy" (burocracia) foi cunhada por um certo Senhor De Gournay, em 1745, o qual acrescentou à palavra "bureau", cujo significado tanto pode ser "escritório" quanto "escrivania", um termo derivado do verbo grego "dominar". Logo, a burocracia é o domínio dos funcionários. Em um primeiro momento, o termo "burocracia" foi aplicado apenas aos funcionários públicos do governo, porém foi gradualmente estendido, referindo-se às grandes organizações de um modo geral.

Desde o princípio, o conceito foi empregado de uma forma depreciativa. De Gournay falava do avanço do poder entre os funcionários como "uma doença chamada *bureaumania*". O romancista francês Honoré de Balzac via a burocracia como "o poder gigante exercido pelos pigmeus". Esse tipo de visão ainda persiste na atualidade: a burocracia é freqüentemente associada à papelada, à ineficiência e ao desperdício. Outros autores, entretanto, vêem a burocracia por um ângulo diferente – como um modelo de cautela, de precisão e de administração eficaz. Eles sustentam que a burocracia é, na verdade, a forma mais eficiente de organização inventada pelos seres humanos, pois todas as tarefas são reguladas por regras rigorosas de procedimento. O relato de Weber sobre a burocracia conduz a um caminho entre esses dois extremos.

Weber chamou atenção para o número limitado de organizações burocráticas que existiram em civilizações tradicionais. Na China imperial, por exemplo, um funcionalismo burocrático era responsável pelos assuntos gerais do governo. Mas foi somente nos tempos modernos que as burocracias se desenvolveram plenamente. Weber via a burocracia como um elemento central da racionalização da sociedade (veja a p. 34 que afetava todas as facetas da vida – da ciência até a educação e o governo. Em vez de confiarem nas crenças e nos costumes tradicionais, as pessoas da era moderna tomaram decisões racionais direcionadas a um objetivo claro. O caminho melhor, mais eficiente, seria o escolhido para se chegar a determinado resultado.

Para Weber, a expansão da burocracia é inevitável nas sociedades modernas; a autoridade burocrática é a única forma de lidar com as exigências administrativas dos sistemas sociais de larga escala. À medida que as tarefas ganharam maior complexidade, foi necessário o avanço dos sistemas de controle e de gerenciamento para lidar com elas, e a burocracia surgiu como uma resposta racional e altamente eficiente para essas necessidades. No entanto, Weber também acreditava que a burocracia exibía várias deficiências maiores, conforme veremos, que trazem importantes implicações para a natureza da vida social moderna.

Com o intuito de estudar as origens e a natureza da expansão das organizações burocráticas, Weber construiu um *tipo ideal* de burocracia. (Aqui, "ideal" não se refere ao que é mais desejável, mas a uma forma pura de organização burocrática.) Weber listou estas características particulares (1976):

1. *Existe uma hierarquia definida de autoridade* – Uma burocracia assemelha-se a uma pirâmide, na qual os cargos de maior autoridade estão no topo. Há uma corrente de comando que se estende de cima para baixo, possibi-

litando que a tomada de decisões seja feita de forma coordenada. As tarefas na organização são distribuídas como "deveres oficiais", e cada repartição superior controla e supervisiona a que se encontra abaixo dela na hierarquia.

2. *Regras escritas regem a conduta dos funcionários em todos os níveis da organização* – Isso não significa que os deveres burocráticos sejam apenas uma questão de rotina. Quanto mais alta for a posição da repartição, maior será a tendência de as regras abrangerem uma ampla variedade de casos e exigirem flexibilidade em sua interpretação.
3. *Os funcionários trabalham em tempo integral e são assalariados* – A cada cargo da hierarquia atribui-se um salário definido e fixo. Espera-se que os indivíduos construam uma carreira dentro da organização. Há possibilidade de promoção com base em capacidade, tempo de serviço, ou ambas.
4. *Existe uma separação entre as tarefas de um funcionário dentro da organização e a vida externa deste* – A vida doméstica do funcionário difere das atividades que ele realiza no local de trabalho, havendo também uma separação física entre elas.
5. *Nenhum membro da organização possui os recursos materiais utilizados no trabalho* – O desenvolvimento da burocracia, segundo Weber, afasta os trabalhadores do controle dos seus meios de produção. Nas comunidades tradicionais, era comum os agricultores e os artesãos terem controle sobre seus processos de produção e trabalharem com suas próprias ferramentas. Nas burocracias, os funcionários não são donos dos escritórios nos quais trabalham, nem das mesas às quais se sentam ou do maquinário que utilizam.

Weber acreditava que, quanto mais uma organização se aproximasse do tipo ideal de burocracia, mais eficaz ela se tornaria na busca dos objetivos para os quais fora estabelecida. Para Weber, a burocracia demonstrava uma "superioridade técnica" em relação a outras formas de organização. Ele, muitas vezes, comparava as burocracias a máquinas sofisticadas; a burocracia maximiza a habilidade, a precisão e a velocidade na conclusão de tarefas definidas.

Passados mais de 80 anos de sua morte, os escritos de Weber sobre a burocracia continuam sendo o ponto de partida para a maioria das análises sobre as organizações. Até que ponto as expectativas e os temores de Weber em relação à burocracia estavam corretos é uma questão que tem sido bastante discutida por gerações de sociólogos organizacionais. Vamos agora considerar diversas reações a Weber as quais abordam dimensões particulares de sua teoria.

### *Blau: relações formais e informais dentro das burocracias*

As análises de Weber sobre a burocracia colocam em primeiro lugar as **relações formais** dentro das organizações, as rela-

ções que ocorrem entre as pessoas conforme determinam as regras da organização (veja os exemplos na Figura 12.1). Weber pouco tinha a dizer a respeito das ligações informais e das relações entre pequenos grupos que podem existir em todas as organizações. Porém, nas burocracias, os caminhos informais para a realização de tarefas normalmente proporcionam uma flexibilidade que não poderia ser conseguida de outra maneira.

Em um estudo clássico, Peter Blau analisou as relações informais em uma agência do governo cuja função era investigar possíveis violações no imposto de renda (1963). Os agentes que não se sentissem seguros quanto à forma de lidar com alguns problemas encontrados deveriam discuti-los com seu supervisor imediato; as regras de conduta determinavam que eles não consultassem colegas que trabalhassem no mesmo nível que eles. A maioria dos funcionários, entretanto, era cautelosa ao recorrer aos seus supervisores, pois tinha a impressão de que essa atitude poderia sugerir falta de competência, reduzindo suas chances de promoção. Conseqüentemente, era comum eles consultarem uns aos outros, violando as regras oficiais, o que não apenas auxiliava em um aconselhamento concreto, como também reduzia as ansiedades de se trabalhar sozinho. Em um primeiro nível de **grupo social**, desenvolveu-se um conjunto coeso de lealdades entre aqueles que trabalhavam no mesmo nível. Os problemas que esses empregados enfrentavam, Blau conclui, acabavam sendo tratados de forma bem mais eficaz. O grupo conseguiu desenvolver procedimentos informais que levavam em conta uma iniciativa e uma responsabilidade maiores do que as regras formais da organização proporcionavam.

As redes informais tendem a se desenvolver em todos os níveis da organização. Bem no topo, os laços pessoais e as amizades podem ser mais importantes do que as situações formais nas quais se espera que as decisões sejam tomadas. Por exemplo, as reuniões dos conselhos de diretores e de acionistas supostamente determinam as políticas das corporações empresariais. Na prática, são normalmente alguns membros do conselho que, de fato, dirigem a corporação, tomando decisões informalmente e esperando que o conselho as aprove. Redes informais desse tipo também podem atravessar diferentes corporações. Líderes empresariais de diferentes firmas freqüentemente fazem consultas entre si de maneira informal, podendo pertencer aos mesmos clubes e associações de lazer.

Não é fácil julgar até que ponto os procedimentos informais geralmente favorecem ou impedem a eficácia das organizações. Os sistemas que se assemelham ao tipo ideal de Weber tendem a originar uma selva de caminhos extra-oficiais para a realização de tarefas, o que se deve, em parte, ao fato de que é possível alcançar a flexibilidade remendando extra-oficialmente as regras formais. Para aqueles que têm empregos enfadonhos, os procedimentos informais também podem ajudar na criação de um ambiente de trabalho mais agradável. As ligações informais entre os funcionários de postos superiores podem ser úteis em rumos que auxiliem toda a organização. Por outro lado, esses funcionários podem estar mais preocupados em favorecer ou proteger seus próprios interesses do que em promover os da organização como um todo.

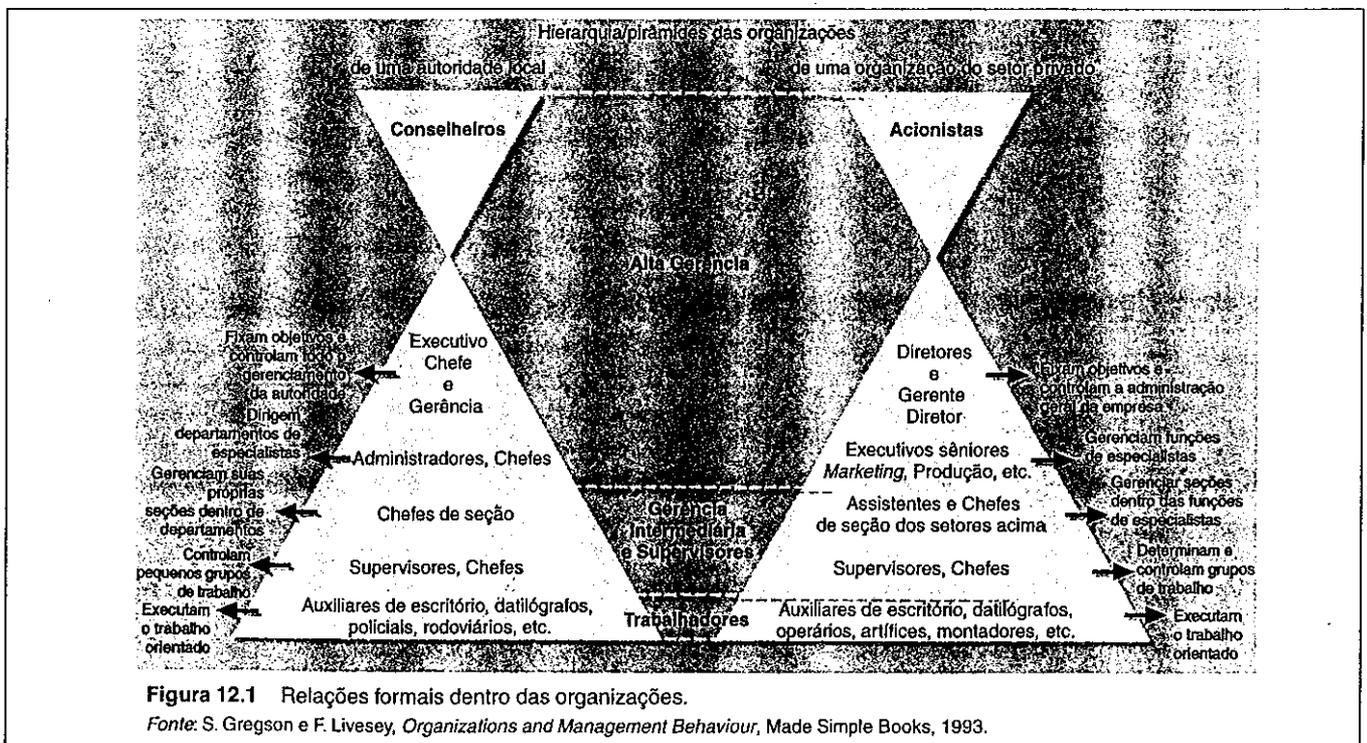
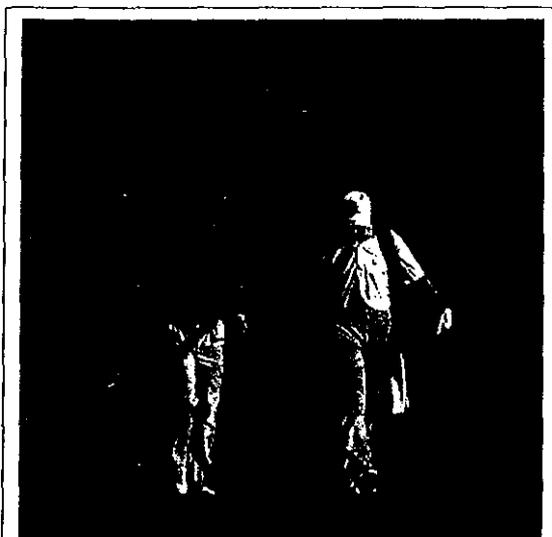


Figura 12.1 Relações formais dentro das organizações.

Fonte: S. Gregson e F. Livesey, *Organizations and Management Behaviour*, Made Simple Books, 1993.



Uma reunião de negócios?

### Merton: as disfunções da burocracia

Robert Merton, um estudioso funcionalista norte-americano, examinou o tipo ideal de Weber e concluiu que diversos elementos inerentes à burocracia poderiam levar a consequências prejudiciais para o funcionamento tranqüilo da própria burocracia (1957). A esses elementos ele referiu-se como *disfunções da burocracia*. Primeiramente, Merton observou que os burocratas são treinados para confiar estritamente em regras e procedimentos escritos, não sendo estimulados a serem flexíveis, a empregarem seu próprio julgamento na tomada de decisões, ou a buscarem soluções criativas; a burocracia ocupa-se do controle de casos seguindo um conjunto de critérios objetivos. Merton temia que essa rigidez pudesse levar a um *ritualismo burocrático*, uma situação na qual as regras são conservadas a qualquer custo, até mesmo nos casos em que outra solução pode ser melhor para a organização como um todo.

Uma segunda preocupação de Merton diz respeito ao fato de que a adesão às regras burocráticas poderia acabar tendo prioridade sobre as metas organizacionais fundamentais. Dando-se muita ênfase ao procedimento correto, é possível que se perca de vista o “quadro inteiro”. Um burocrata responsável por processos de sinistro de seguros pode, por exemplo, se recusar a compensar um segurado por danos legítimos, citando a falta de um formulário, ou um formulário que tenha sido preenchido de maneira incorreta. Ou seja, processar o pedido corretamente acabaria tendo prioridade sobre as necessidades do cliente que sofreu a perda.

Nesses casos, Merton previu a possibilidade de que haja uma tensão entre o público e a burocracia – uma preocupação que não era totalmente inadequada. A maioria de nós interage com grandes burocracias regularmente – do Serviço Nacional de Saúde a autoridades de conselhos e auditores fiscais. Não raras vezes, nos deparamos com situações nas quais servidores

públicos e burocratas parecem não se preocupar com nossas necessidades. Um dos principais pontos fracos da burocracia é a sua dificuldade em lidar com casos que necessitem de tratamento e consideração especiais.

### Burns e Stalker: sistemas mecanicista e orgânico

Os procedimentos burocráticos podem ser aplicados de maneira eficaz a todos os tipos de trabalho? Alguns estudiosos sugerem que a burocracia tem um caráter lógico na execução de tarefas de rotina, mas que pode ser problemática em contextos nos quais as exigências do trabalho variam de modo imprevisível. Em sua pesquisa sobre inovação e mudança nas companhias eletrônicas, Tom Burns e G. M. Stalker constataram a eficácia limitada das burocracias em indústrias nas quais ter flexibilidade e estar na vanguarda são as principais preocupações (Burns e Stalker, 1966).

Burns e Stalker fazem uma distinção entre dois tipos de organização: a *mecanicista* e a *orgânica*. As organizações mecanicistas são sistemas burocráticos nos quais existe uma cadeia hierárquica de comando, em que o fluxo da comunicação ocorre verticalmente através de canais definidos. Os empregados são responsáveis por uma tarefa discreta; uma vez completada essa tarefa, a responsabilidade é transmitida ao próximo empregado. O trabalho dentro de um sistema como esse é anônimo, e quem está “no topo” e aqueles que estão “na base” raramente se comunicam.

Já as organizações orgânicas caracterizam-se por uma estrutura mais livre, na qual dá-se prioridade às metas gerais da organização, e não às responsabilidades minuciosamente definidas. A comunicação flui, e as “ordens oficiais” são mais difusas, seguindo várias trajetórias, não simplesmente verticais. Todos os que participam da organização são vistos como possuidores de conhecimentos legítimos e energia que podem ser aproveitados na resolução de problemas; as decisões não são domínio exclusivo dos que estão “no topo”.

De acordo com Burns e Stalker, as organizações orgânicas estão bem mais equipadas para lidar com as demandas variáveis de um mercado inovador, como telecomunicações, *software* para computadores ou biotecnologia. Com uma estrutura interna mais fluida, essas organizações conseguem reagir com maior rapidez e de forma mais adequada às variações no mercado, podendo propor soluções mais criativas e ágeis. As organizações mecanicistas são mais apropriadas a formas de produção mais tradicionais, estáveis, que sejam menos suscetíveis às oscilações do mercado. Apesar desse estudo ter sido publicado há 30 anos, continua sendo altamente relevante para as discussões atuais sobre mudança organizacional (veja, mais adiante, “Ultrapassando os limites da burocracia?”, p. 296). Burns e Stalker renunciaram muitas das questões que ganharam destaque central nos debates recentes sobre a globalização, a especialização flexível e a desburocratização.

## Instituições totais

Um dos estudos de maior influência sobre as organizações foi realizado pelo sociólogo norte-americano Erving Goffman, no final da década de 1950, e publicado no livro *Asylums* (1968). Aprofundando-se na tradição interacionista, Goffman investigou fenômenos sociais a partir da perspectiva dos próprios atores sociais, considerando os significados atribuídos por eles ao mundo que os cerca. Nesse estudo, em particular, Goffman buscou compreender as operações das **instituições totais** por meio das experiências dos indivíduos que por elas passam. As instituições totais são instalações como hospitais psiquiátricos, campos de treinamento de recrutas e monastérios que impõem aos seus residentes um sistema de existência violentamente ordenado, em completo isolamento do mundo exterior. Goffman estava particularmente entusiasmado pela idéia de compreender as mudanças profundas que ocorriam na noção que o indivíduo tem de seu eu em tais condições.

As instituições totais podem ser consideradas exemplos de burocracias elaboradas, guiadas por procedimentos complexos e rígidos que são compulsórios aos seus membros. Nas instituições totais, os indivíduos encontram-se cercados por um mundo rigorosamente organizado, completamente planejado e meticulosamente supervisionado. Goffman descobriu que diferentes tipos dessas instituições possuem certos aspectos em comum. Em todos os casos, os recém-chegados são privados de sua "percepção do eu" e de sua individualidade enquanto pessoas, sendo "reconstruídos" de acordo com as regras da instituição. Removem-se os objetos pessoais e neutralizam-se os traços identificadores: as roupas são trocadas por uniformes regulamentares, são feitos cortes de cabelo padronizados, dá-se um novo nome ou número de identificação e rompem-se as ligações com o mundo exterior, incluindo os relacionamentos com a família e os amigos. O recluso é lembrado, de várias formas, de que não é mais a mesma pessoa que era antes, mas assumiu uma nova identidade como membro da instituição.

Existem linhas definidas que separam os residentes das instituições totais do quadro de funcionários. As rotinas diárias são planejadas e supervisionadas pelos empregados, que têm autoridade para punir e recompensar os residentes de acordo com o grau de obediência que eles demonstrarem. Esse processo de garantia da submissão é auxiliado, em parte, pelo que Goffman chamou de *mortificação do eu*. Os recém-chegados às instituições totais são sistematicamente humilhados e rebaixados diante de seus superiores e de seus iguais até a destruição do conceito que

tinham de si mesmos. A mortificação do eu pode ocorrer de várias maneiras, incluindo práticas como exames de saúde e procura por objetos que possam estar escondidos nas cavidades do corpo, atribuição de tarefas servis, coleta de impressões digitais, falta constante de privacidade e a exigência de um pedido de permissão antes da execução de qualquer tarefa.

Goffman identificou cinco reações dos reclusos às suas experiências nas instituições totais, as quais variavam de um retraimento completo a uma resistência aberta à acomodação e ao "desempenho de um papel". No entanto, ele concluiu que, de um modo geral, a maioria dos reclusos resiste à pressão de abandonar sua percepção do eu desenvolvendo uma frieza – protegendo-se psicologicamente através de uma atitude de reduzir suas atividades ao mínimo necessário para conseguir sobreviver e ficar longe de encrencas. Em vez de resistirem abertamente ao sistema, muitos reclusos descobriram formas pragmáticas de ajustarem-se a ele.

### A resistência às instituições totais: críticas de Goffman

Assim como a maioria dos trabalhos pioneiros, o estudo de Goffman sobre as instituições totais também atraiu elogios e críticas. Alguns sociólogos alegam que Goffman conferiu uma ênfase exagerada à "adaptação", e que, na verdade, existe bem mais resistência dentro dessas instituições do que ele sugere. Em seu estudo sobre uma penitenciária em Durham (1972), Stanley Cohen e Laurie Taylor encontraram mais evidências de resistência à autoridade do que Goffman. Enquanto Goffman via uma intransigência teimosa como a forma mais direta de resistência à autoridade, Cohen e Taylor testemunharam formas de resistência que ultrapassavam a mera proteção da percepção do eu. Eles afirmam que muitas formas de resistência nas prisões baseiam-se em objeções coletivas ao sistema e visam a provocar mudanças na operação da instituição. Assim, greves de fome, campanhas de envio de cartas, tentativas de fuga e motins nas prisões podem ser vistos como exemplos de reações ativas à experiência da detenção. Uma forma de resistência com caráter menos público, observada por Cohen e Taylor, foi a tendência de os presidiários rejeitarem os rótulos atribuídos a eles pelas autoridades carcerárias, recusando-se a se enxergarem como "criminosos" ou a terem uma visão inferior de si mesmos em função de sua posição no sistema de justiça criminal.

## As prisões enquanto instituições modernas

Michel Foucault prestou muita atenção a organizações como as prisões, nas quais os indivíduos são separados fisicamente do mundo exterior por longos períodos. Ele empregava o termo **organizações carcerárias** para referir-se às instalações onde as pessoas eram encarceradas – escondidas – do ambiente social externo. Segundo Foucault, as prisões e o encarceramento constituem um aspecto principal da “sociedade disciplinar”, expressão que utilizava para descrever as sociedades modernas nas quais a disciplina é gerada monitorando-se, controlando-se e punindo-se a população humana. Foucault acreditava que muitas das técnicas desenvolvidas nas prisões são também aplicadas a outras áreas da vida, como as escolas, os locais de trabalho e até mesmo os bairros.

### O desenvolvimento das prisões modernas

Antes do início do século XIX, a detenção era raramente empregada para punir o crime. A maioria das cidades de qualquer porte contava com uma cadeia local, porém essas prisões eram normalmente muito pequenas, não tendo capacidade para manter mais de três ou quatro prisioneiros por vez. Eram utilizadas para “resfriar os ânimos” dos bêbados por uma noite, ou, de vez em quando, como lugares onde os acusados aguardavam julgamento. Nas grandes cidades européias, havia prisões de tamanho razoável, e a maioria das pessoas nelas internadas era de criminosos condenados que aguardavam a execução. Essas instituições eram bem diferentes daquelas que começaram a ser construídas em grandes quantidades a partir da virada do século XIX. A disciplina carcerária era relaxada ou inexistente, e os direitos à visita para os membros da família eram bem menos rigorosos do que o são atualmente. Os prisioneiros não ficavam isolados uns dos outros; para os padrões modernos, a atmosfera na prisão era espantosamente informal.

Até o século XIX, as principais formas de punição para os crimes eram o tronco, o açoite, o ferrete e o enforcamento. Eram normalmente executadas em público em ocasiões muito concorridas. As punições em público eram uma forma de os governantes demonstrarem simbolicamente sua autoridade sobre a população, e não o resultado de uma aplicação sistemática da lei.

A origem das prisões modernas não está nas cadeias de antigamente, mas nas casas de trabalho. As casas de traba-

lho (*workhouses*) da maioria dos países europeus datam do século XVII e foram estabelecidas durante o período da queda do feudalismo. Não conseguindo trabalho nas terras, muitos camponeses tornavam-se andarilhos, sendo-lhes oferecida comida em troca de um trabalho físico pesado nessas casas. Esses locais, no entanto, não se destinavam apenas aos pobres. Eles passaram a internar outros grupos – como doentes, idosos e pessoas com problemas mentais – caso não houvesse ninguém de fora preparado para tomar conta deles.

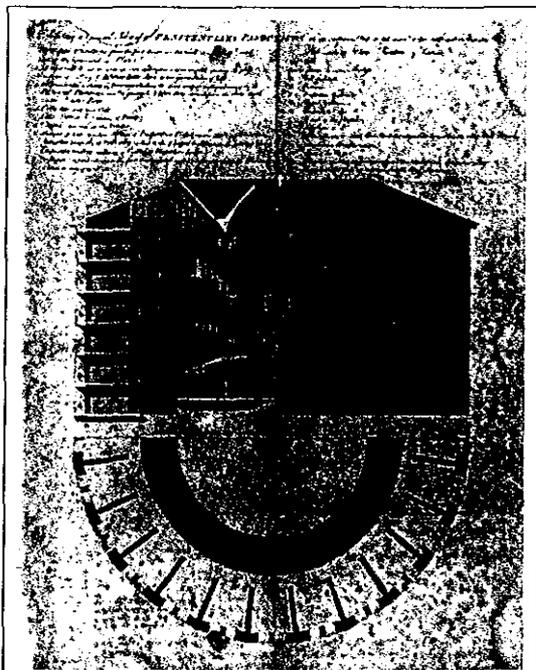
Durante o século XVIII, as prisões, os manicômios e os hospitais tornaram-se gradualmente distintos. Os reformadores passaram a discordar das punições tradicionais, enxergando na privação da liberdade um caminho mais eficaz para lidar com as atividades criminosas. Como se esperava que as prisões produzissem o efeito de exercitar hábitos moderados de disciplina e de conformidade nos criminosos, a idéia de punir as pessoas em público foi progressivamente afastada.

### A burocratização das prisões

A punição tornou-se bem mais sistemática na era industrial. O crescimento das áreas urbanas e o surgimento de uma classe trabalhadora industrial trouxeram novos desafios à ordem social. A população deslocou-se das regiões rurais para as urbanas, o que fez com que as pessoas recém-chegadas não estivessem totalmente integradas à vida da cidade, mas também deixassem de ser governadas por estruturas sociais rurais. Essas flutuações constantes da população e as condições sociais que variavam rapidamente geraram certa desordem e instabilidade. A prisão moderna foi uma instituição que surgiu para lidar com os indivíduos que rompessem a nova ordem social. Assim como muitas instituições da sociedade moderna, as prisões passaram a ficar cada vez mais burocratizadas, sendo vinculadas a uma complexa rede administrativa de agências do Estado que incluíam os sistemas de justiça legal e criminal.

Durante o século XIX, houve uma enxurrada de construções de instalações carcerárias. De acordo com Foucault, o projeto da prisão moderna teve origem no *Panopticon*, uma organização planejada pelo filósofo e pensador social Jeremy Bentham, no século XVIII. “Panopticon” foi o nome dado por Bentham a uma prisão ideal que ele projetou; Bentham nunca conseguiu vender o modelo na íntegra

para o governo britânico, porém alguns dos aspectos do projeto foram incorporados às prisões nos Estados Unidos, na Grã-Bretanha e na Europa. O Panopticon reunia diversos aspectos estruturais distintos, os quais permitiam às autoridades carcerárias o controle do tempo, do espaço e dos movimentos dos prisioneiros. Apesar de ainda restarem áreas comuns para a prática de exercícios e para as refeições, os detentos eram isolados em celas individuais que tinham uma única janela com visibilidade para uma torre de vigia central. As celas eram dispostas em um padrão circular, de forma que os guardas que estivessem na torre de vigia pudessem monitorar todas as celas a partir de um único local. Porém, dentro das celas, os detentos não poderiam saber se estavam sendo observados em algum momento, pois as persianas das janelas da torre tornavam os guardas invisíveis. O Panopticon destinava-se a maximizar o controle sobre o comportamento dos internos através de uma vigilância real ou imaginária. Como podiam estar sendo monitorados a qualquer momento, os prisioneiros eram obrigados a ajustar o próprio comportamento.



Projeção frontal, corte transversal e planta do Panopticon, de Jeremy Bentham, desenhado em 1790.

### A teoria das organizações de Michel Foucault: o controle do tempo e do espaço

A maioria das organizações modernas funciona em ambientes físicos especialmente planejados. Um prédio que abriga uma organização particular possui aspectos específicos que são relevantes para as atividades dessa organização, mas tem também características arquitetônicas importantes em comum com prédios de outras organizações. A arquitetura de um hospital, por exemplo, difere, em alguns pontos, da arquitetura de uma empresa ou da de uma escola. As diferentes enfermarias, salas de consulta, salas de operações e escritórios de um hospital dão ao conjunto do prédio um *layout* definido, ao passo que uma escola pode consistir em salas de aula, laboratórios e um ginásio de esportes. Entretanto, existe uma semelhança geral: é provável que ambos contenham salas e corredores com portas de acesso e utilizem decoração e mobiliários padronizados por toda a parte. Desconsiderando-se a diversidade no modo de vestir das pessoas que andam pelos corredores, existe uma clara mesmice entre os prédios que abrigam as organizações modernas.

Michel Foucault demonstrou um envolvimento direto da arquitetura de uma organização na sua composição social e no seu sistema de autoridade (Foucault, 1970, 1979). Seus escritos influentes sobre as prisões modernas (veja quadro, p. 289) diziam respeito, em grande parte, ao *layout* físico das instala-

ções carcerárias. Sua obra demonstra que, estudando-se as características físicas das organizações, podemos lançar novas luzes sobre os problemas analisados por Weber. Os escritórios discutidos por Weber, em linhas abstratas, são também cenários arquitetônicos – às vezes, os prédios de grandes firmas são, de fato, construídos fisicamente como uma hierarquia, de forma que, quanto mais elevada for a posição da pessoa na hierarquia de autoridade, mais próximo do topo estará seu escritório; às vezes, utiliza-se a expressão “estar no topo” no sentido daqueles que detêm o poder máximo na organização.

A geografia de uma organização irá afetar seu funcionamento de muitas outras maneiras, especialmente nos casos em que os sistemas dependem profundamente das relações informais. A proximidade física facilita a formação de grupos primários, ao passo que a distância física pode polarizar os grupos, resultando em uma atitude distintiva entre departamentos: “eles” e “nós”.

Não há como as organizações operarem de forma eficaz se o trabalho dos empregados for desordenado. Nas empresas, conforme ressaltou Weber, as pessoas devem trabalhar em períodos regulares. As atividades precisam ser coordenadas consistentemente quanto ao tempo e ao espaço, algo que seja promovido tanto pelos ambientes físicos quanto pelo planejamento preciso de horários detalhados. Os quadros de horários regularizam as atividades através do tempo e do espaço – nas palavras de Foucault, eles “distribuem grupos de pessoas de manei-

ra eficiente” na organização. Os horários são a condição da disciplina organizacional, pois eles fazem com que as atividades de um grande número de pessoas se encaixem. Se uma universidade não cumprir rigorosamente um horário de aulas, por exemplo, logo ela virará um caos completo. O quadro de horários possibilita o uso intensivo do tempo e do espaço: cada um deles pode ser preenchido com várias pessoas e atividades.

### A vigilância nas organizações

A disposição das salas, dos corredores e dos espaços abertos nos prédios de uma organização podem oferecer pistas fundamentais do modo de operação de seu sistema de autoridade. Em algumas organizações, grupos de pessoas trabalham coletivamente em ambientes abertos. Devido à natureza monótona e repetitiva de certos tipos de trabalho industrial, como a produção na linha de montagem, existe a necessidade de uma supervisão regular a fim de garantir que os trabalhadores mantenham o ritmo do trabalho. O mesmo geralmente se verifica no caso do trabalho de rotina executado por digitadores que se sentam juntos no setor de digitação, onde suas atividades são visíveis aos seus superiores. Foucault enfatizou bastante o modo como a visibilidade, ou a falta desta, nos cenários arquitetônicos das organizações modernas influencia e expressa padrões de autoridade. A visibilidade determina com que facilidade os subordinados podem se sujeitar ao que Foucault denomina **vigilância**, a supervisão das atividades nas organizações. Nas organizações modernas, todos, mesmo aqueles que ocupam posições de autoridade relativamente elevadas, submetem-se à vigilância; porém, quanto mais humilde for o indivíduo, maior a tendência de o seu comportamento ser escrutado de perto.

A vigilância assume duas formas. Uma é a supervisão direta do trabalho dos subordinados pelos superiores. Considere o exemplo de uma sala de aula em uma escola: os alunos sentam-se às mesas ou carteiras, normalmente dispostas em fileiras, todos em função do professor. As crianças devem parecer alertas, ou então estar absorvidas em seu trabalho. É claro que, na prática, isso dependerá das habilidades do professor e das inclinações das crianças no sentido de agirem de acordo com o que se espera delas.

O segundo tipo de vigilância é mais sutil, porém igualmente importante. Consiste em manter arquivos, fichas e histórias sobre a vida das pessoas. Weber percebia a importância dos registros escritos (hoje, muitas vezes computadorizados) nas organizações modernas, mas não explorou completamente como eles poderiam ser aproveitados para regular o comportamento. As fichas dos empregados normalmente oferecem histórias de trabalho completas, registrando detalhes pessoais e, frequentemente, avaliações do caráter. São utilizadas para monitorar o comportamento dos empregados e avaliar as recomendações de promoção. Em muitas empresas, os indivíduos de cada nível da organização elaboram relatórios anuais sobre o desempenho daqueles que ocupam níveis imediatamente inferiores. Os registros da escola e da faculdade também são utilizados para



monitorar o desempenho dos indivíduos em sua mobilidade dentro da organização.

A difusão da tecnologia da informação no local de trabalho despertou novas preocupações importantes sobre a vigilância. Os empregadores conseguem monitorar os empregados em seu uso do correio eletrônico e da internet, por meio de programas que escaneiam *e-mails* pessoais e registram os *sites* visitados na internet e o tempo de permanência nestes. Os empregadores enfatizam que essa atitude não passa de uma questão de produtividade do trabalhador. Como o acesso ao e-mail e à internet tornaram-se quase que um padrão nas áreas de trabalho de todos os empregados, existe uma preocupação quanto ao gasto excessivo de tempo de trabalho com correspondências pessoais, compras *on-line*, jogos de computador, ou visitas a *sites* pornográficos. Os empregados, por outro lado, afirmam que o fato de a gerência vigiar o uso da internet é uma invasão de privacidade e uma violação aos seus direitos. Informações privadas que não dizem respeito ao empregador – como a condição de soropositivo do empregado ou sua intenção de aceitar um emprego em outra companhia – acabam sendo reveladas por meio dessas técnicas de vigilância.

### Os limites da vigilância

Para Weber e Foucault, a forma mais eficaz de dirigir uma organização é através da maximização da vigilância – divisões de autoridade claras e consistentes. Porém, essa é uma visão equivocada, especialmente quando a aplicamos às empresas, as quais não exercem controle completo (como as instituições totais o fazem) sobre a vida das pessoas em ambientes fechados. As prisões e outras instituições semelhantes, na verdade, não constituem um bom modelo para todas as organizações. A supervisão direta pode funcionar razoavelmente bem quando se aceita, de antemão, que é provável que as pessoas nela envolvidas sejam hostis em relação a quem tiver um grau de autoridade superior e não queiram estar em sua posição. Po-

rém, nas organizações em que os gerentes desejam a cooperação dos outros na conquista de objetivos comuns, a situação é diferente. Uma supervisão direta excessiva aliena os empregados, que se sentem impedidos de terem qualquer oportunidade de envolvimento no trabalho que realizam (Grint, 1991; Sabel, 1982).

Esse é um dos motivos principais pelos quais as organizações fundadas nos tipos de princípios formulados por Weber e Foucault, como as grandes fábricas que incluem a produção na linha de montagem e as hierarquias de autoridades rígidas, acabaram encontrando grandes dificuldades. Os trabalhadores não estavam inclinados a se dedicar ao trabalho nesses ambientes; a supervisão contínua era, de fato, uma exigência para fazê-los trabalhar com mais afinco, mas promovia o ressentimento e a hostilidade.

As pessoas também estão propensas a rejeitar níveis elevados de vigilância no segundo aspecto mencionado por Foucault: o conjunto de informações escritas a seu respeito. Na realidade, essa foi uma das principais razões da queda das sociedades comunistas que seguiam o modelo soviético. Nessas sociedades, as pessoas eram espionadas regularmente tanto pela polícia secreta quanto por outros indivíduos a serviço da polícia secreta – até mesmo parentes e vizinhos. O governo também mantinha informações detalhadas sobre os cidadãos coletivamente a fim de suprimir uma possível oposição ao seu domínio. O resultado foi uma forma de sociedade politicamente autoritária e, no final, economicamente ineficiente. A sociedade inteira quase chegou mesmo a se parecer com uma prisão gigante, com todos os descontentamentos, os conflitos e os

modos de oposição que as prisões geram – um sistema do qual as pessoas, finalmente, libertaram-se.

## Burocracia e democracia

Foucault tinha razão quanto ao papel central da vigilância nas sociedades modernas, um tema que ganhou ainda mais importância agora com o crescente impacto das tecnologias da informação e das comunicações. Vivemos na chamada sociedade da vigilância (Lyon, 1994) – uma sociedade na qual as informações a respeito da nossa vida são obtidas por todos os tipos de organizações, não apenas por empregadores.

Como mencionamos anteriormente, as organizações governamentais mantêm um volume enorme de informações sobre nós, que vão desde registros da data do nosso nascimento, das escolas e dos empregos aos dados sobre a renda utilizados na cobrança de impostos e informações utilizadas na emissão de carteiras de motorista e na determinação dos números da seguridade social. Com o desenvolvimento dos computadores e de outras formas de equipamentos eletrônicos para o processamento de dados, a vigilância ameaça entrar em todos os domínios da nossa vida. Imagine que você tenha ouvido falar de um país, com uma população de 26 milhões de pessoas, no qual o governo opere 2.220 bancos de dados, contendo uma média de 20 arquivos sobre cada cidadão. Dez por cento da população tem seus nomes no computador central da polícia. Você pode pensar que esse país sofre sob uma ditadura. Na verdade, estamos falando do Canadá (Lyon, 1994).

## A lei de ferro da oligarquia

Roberto Michels (1967), aluno de Weber, inventou uma expressão que, desde então, se tornou famosa para se referir à perda do poder de baixo para cima: nas organizações de grande escala e, de um modo mais geral, em uma sociedade dominada pelas organizações, afirma ele, existe uma **lei de ferro da oligarquia**. Oligarquia significa o domínio exercido por poucos. Segundo Michels, o fluxo do poder em direção ao topo é simplesmente uma parte inevitável de um mundo cada vez mais burocratizado – daí o termo “lei de ferro”.

Para compreender por que Michels considera inevitável a tendência rumo à oligarquia, é necessário entender um paradoxo fundamental que ele aborda em seus escritos. Michels afirma que as organizações são essenciais para a democracia, mas que, ao mesmo tempo, garantem o final derradeiro da própria democracia. De acordo com Michels, as organizações são necessárias para a democracia, pois são o único caminho possível pelo qual uma grande quantidade de

pessoas podem participar do processo político e fazer com que suas opiniões sejam ouvidas. Porém, uma vez estabelecidas, passa a ser impossível, em termos práticos, ter diversas pessoas *dirigindo* uma organização. Esse é o ponto em que se acelera o processo de “perda de poder em direção ao topo”: os modelos de “democracia representativa” abrem caminho para líderes e burocracias em tempo integral, os quais, por sua vez, abrem caminho para o domínio de elites, ou oligarquia. Uma vez estabelecida, a liderança oligárquica investe mais em manter seu próprio poder do que em agir sobre as metas e os valores de seus defensores democratas. Michels acreditava que essa mesma dinâmica era inevitável tanto dentro das organizações quanto dentro das sociedades democráticas como um todo.

Para saber mais a respeito das questões levantadas aqui, veja “Democracia”, na p. 343.

A noção dos policiais como "trabalhadores que lidam com o conhecimento" é investigada em "Policiando a sociedade de risco", na p. 186.

O enfraquecimento da democracia com o avanço das formas modernas de organização e de controle das informações foi um ponto de grande preocupação para Weber. O que especialmente o incomodava era a perspectiva de um governo feito por burocratas anônimos. Como é possível a sobrevivência da democracia diante do poder cada vez maior que as organizações burocráticas exercem sobre nós? Afinal de contas, argumentava Weber, as burocracias são necessariamente especializadas e hierárquicas. Os que estão em níveis inferiores na organização inevitavelmente sentem-se reduzidos à execução de tarefas mundanas, não tendo poder sobre o que fazem; o poder é transmitido a quem está no topo. Weber preocupava-se com os efeitos alienantes das burocracias sobre os indivíduos que nelas trabalham. Privados da chance de exercitarem a iniciativa e a criatividade, os burocratas podem simplesmente resignar-se à execução do seu papel definido e à defesa da segurança de suas posições contra qualquer desafio de fora.

Weber também previu um conflito potencial entre os burocratas de carreira e os políticos eleitos democraticamente. Apesar de os burocratas serem, na verdade, servidores do governo, seus cargos estáveis e seu conhecimento de especialistas lhes conferem uma base de poder próprio de proporções consideráveis. Os mesmos políticos que devem controlar o poder burocrático das democracias modernas são, ao mesmo tempo, dependentes da burocracia para informações e para a especialização. Aos olhos de Weber, seria essencial que a burocracia se submetesse a fortes controles políticos que garantissem sua abertura e transparência. As preocupações de Weber não estavam totalmente deslocadas. Nos antigos países comunistas, houve a formação de enormes burocracias para administrar a economia centralizada e a rede de serviços sociais. Essas burocracias evoluíram para blocos próprios fortificados de poder, os quais foram controlados, somente com muita dificuldade, até o último instante da era comunista, pelas forças políticas. Esses fenômenos, entretanto, não se restringem aos antigos estados comunistas. Até mesmo no Ocidente, existem episódios documentados de conflitos ocorridos nos níveis mais altos entre os interesses burocráticos e os interesses políticos.

## O gênero e as organizações

Há até umas duas décadas, os estudos organizacionais não dedicavam muita atenção à questão do gênero. A teoria de Weber sobre a burocracia e muitas das influentes reações a Weber que surgiram nos anos seguintes foram escritas por homens e presumiam um modelo de organização que colocava os homens diretamente no centro. Porém, o aumento da cultura feminista, na década de 1970, levou a uma investigação das relações de gênero em todas as principais instituições da sociedade, incluindo as organizações e a burocracia. As sociólogas feminis-

tas não apenas se concentraram no desequilíbrio existente entre os papéis de gênero dentro das organizações, mas exploraram as formas pelas quais as próprias organizações modernas haviam se desenvolvido de um modo voltado para o gênero.

As feministas afirmam que o surgimento da organização moderna e da carreira burocrática dependia de uma configuração específica de gênero. Elas apontam dois aspectos nos quais o gênero está embutido na própria estrutura das organizações modernas. Em primeiro lugar, as burocracias caracterizam-se por uma segregação ocupacional de gênero. A partir do momento em que um volume maior de mulheres começou a ingressar no mercado de trabalho, houve uma tendência a segregá-las em categorias de ocupações de baixa remuneração e que envolvessem atividades rotineiras. Essas posições estavam subordinadas àquelas ocupadas pelos homens, sem proporcionar oportunidades de promoção para as mulheres. As mulheres foram usadas como fonte de trabalho barato e confiável, mas a elas não foram oferecidas as mesmas oportunidades de construir carreiras como aos homens.

Em segundo lugar, a idéia de uma carreira burocrática era, na verdade, uma carreira *masculina*, na qual as mulheres desempenhavam um papel coadjuvante crucial. No trabalho, as mulheres realizavam as tarefas de rotina – como auxiliares de escritório, secretárias e gerentes de repartições – as quais permitiam que os homens progredissem em suas carreiras. Os homens podiam concentrar-se na obtenção de promoções ou na conquista de grandes clientes, porque a equipe auxiliar feminina tratava da maior parte do trabalho exaustivo não-valorizado. Na esfera doméstica, as mulheres também amparavam a carreira burocrática, tomando conta da casa, das crianças e do bem-estar cotidiano do homem. As mulheres "serviam" às necessidades do homem burocrata permitindo-lhe trabalhar durante um longo expediente, viajar e concentrar-se unicamente em seu trabalho sem preocupações com questões pessoais ou domésticas.

Como resultado dessas duas tendências, sustentavam as primeiras escritoras feministas, as organizações modernas desenvolveram-se como terrenos dominados pelos homens, nos quais as mulheres são excluídas do poder, vêm negadas suas oportunidades de progresso na carreira e são vitimizadas com base em seu gênero, por meio do assédio sexual e da discriminação (veja o quadro, p. 294).

Apesar de a maioria das primeiras análises feministas ter se concentrado em um conjunto comum de questões – salário desigual, discriminação e o controle masculino sobre o poder –, não havia consenso quanto à melhor abordagem a ser adotada na luta pela igualdade das mulheres. Duas das principais obras feministas sobre as mulheres e as organizações exemplificaram a separação entre as perspectivas feministas liberais e as radicais (veja a seção que trata das "Abordagens feministas", na p. 153).

*Men and Women of the Corporation* (1977), de Rosabeth Moss Kanter, foi uma das primeiras investigações sobre as mulheres nos ambientes burocráticos. Kanter investigou a posição das mulheres nas corporações e analisou as formas de

sua exclusão do poder, tendo por foco a “homossociabilidade masculina” – o modo como os homens conseguiam manter o poder dentro de um círculo fechado, permitindo o acesso apenas àqueles que pertencessem ao mesmo grupo de pessoas com interesses comuns. As mulheres e as minorias étnicas eram excluídas das redes sociais e das relações pessoais cruciais para as promoções, sendo-lhes negadas oportunidades de ascensão.

Apesar de Kanter ter uma postura crítica quanto a esses desequilíbrios de gênero dentro das corporações modernas, ela não era completamente pessimista em relação ao futuro. Aos seus olhos, o problema estava no *poder*, e não no gênero. As mulheres estavam em uma posição desfavorável não pelo fato intrínseco de serem mulheres, mas por não exercerem poder suficiente dentro das organizações. Para Kanter, aumentando o número de mulheres a assumirem papéis influentes, os desequilíbrios seriam eliminados. Sua análise pode ser descrita como uma abordagem feminista liberal, pois sua principal preocupação está na igualdade de oportunidade e na garantia de que às mulheres seja permitido atingir posições comparáveis às dos homens.

A abordagem feminista radical apresentada por Kathy Ferguson em *The Feminist Case Against Bureaucracy* (1984) é bastante diferente da visão de Kanter. Ferguson não entendia o desequilíbrio de gênero dentro das organizações como algo que

pudesse ser resolvido com a promoção de um número maior de mulheres a posições de poder. Em sua opinião, as organizações modernas estavam fundamentalmente contaminadas por valores e padrões de dominação masculinos. As mulheres estariam sempre relegadas a papéis subalternos dentro dessas estruturas, afirma Ferguson. A única solução eficaz para as mulheres seria construir suas próprias organizações com base em princípios bem diferentes dos masculinos. Ela argumenta que as mulheres são capazes de se organizar de forma mais democrática, participativa e cooperativa do que os homens, os quais estão propensos a táticas autoritárias, a procedimentos inflexíveis e a um estilo gerencial insensível.

### As mulheres na gerência

Com o ingresso de um número cada vez maior de mulheres em ocupações profissionais nas últimas décadas, o debate a respeito do gênero e das organizações toma novos rumos. Muitos estudiosos vêem agora uma oportunidade para avaliar o impacto das mulheres em cargos de chefia e de gerência sobre as organizações nas quais trabalham. Será que Kanter tinha razão ao prever a redução dos desequilíbrios de gênero com o ingresso de mais mulheres em posições influentes? Uma das questões que atualmente geram um debate mais caloroso é a que

## Assédio sexual

A difusão do assédio sexual no ambiente de trabalho é um reflexo das marcas do gênero nas organizações. O **assédio sexual** refere-se às investidas, ao comportamento ou aos comentários de cunho sexual indesejáveis ou repetidos que sejam ofensivos ao receptor e que provoquem desconforto ou interfiram no desempenho do trabalho. Os desequilíbrios em termos de poder facilitam o assédio sexual. Apesar de as mulheres serem capazes e cometerem assédio sexual contra subordinados, como os homens normalmente controlam posições de autoridade, é mais comum que eles assediem as mulheres (Reskin e Padavic, 1994).

Nas organizações ou no local de trabalho, os homens podem acabar empregando sua autoridade ou seu poder ocupacional para tentar impor exigências sexuais – uma atitude que pode assumir formas descaradas, como quando se sugere que a mulher consinta em um encontro sexual sob pena de ser demitida. Todavia, a maior parte dos tipos de assédio sexual é, de certa forma, mais sutil, envolvendo, por exemplo, insinuações de que o oferecimento de favores sexuais traria outras recompensas; ou de que, caso esses favores não sejam oferecidos, o resultado será algum tipo de punição, como o bloqueio de uma promoção.

Obviamente, não é fácil traçar uma linha que diferencie o assédio sexual daquela atitude que pode ser considerada uma abordagem legítima de um homem em relação a uma mulher. Contudo, tomando-se por base relatos espontâneos, estima-se que sete em cada dez mulheres do RU sejam afetadas pelo assédio sexual no decorrer de sua vida de trabalho. O assédio sexual pode ocorrer uma única vez ou ser um padrão consistente de comportamento (L. Kelly, 1988). Quando se trata de um padrão consistente, é comum as mulheres terem dificuldades para manter sua produtividade normal, podendo pedir licença para tratamento de saúde ou abandonar completamente o emprego.

O assédio sexual é agora proibido por lei na maioria dos países ocidentais, mas acredita-se que muitos casos ainda não sejam denunciados. Apesar da campanha de conscientização em relação ao assédio sexual, muitas mulheres que sofreram assédio – e ficaram traumatizadas pela experiência – podem acabar não categorizando a experiência como um caso de assédio sexual. É grande o número de mulheres que preferem não apresentar queixa, com medo de terem de enfrentar desconfiança, de que suas acusações não sejam tomadas com seriedade, ou de estarem expostas a represálias (Giuffre e Williams, 1994).

procura definir se as gerentes mulheres estão “fazendo a diferença” em suas organizações ao introduzir um estilo “feminino” de gerência em contextos que vêm sendo dominados há muito tempo pela cultura, pelos valores e pelo comportamento masculinos.

Como veremos mais adiante neste capítulo, todos os tipos de organização defrontam-se com a necessidade de se tornarem mais flexíveis, eficientes e competitivas na economia global atual. Esse desafio está afetando as organizações em todos os níveis, dos processos de produção e das relações entre os operários até o uso da tecnologia e as práticas de gerenciamento. Nos últimos anos, muitas qualidades de liderança normalmente associadas às mulheres têm sido apresentadas como exemplos de recursos essenciais para as organizações que tentam ganhar maior flexibilidade em suas operações. Em vez de confiar em estilos gerenciais rígidos de cima para baixo, as organizações são estimuladas a adotarem políticas que assegurem o compromisso do empregado, o entusiasmo coletivo pelas metas organizacionais, o compartilhamento de responsabilidades e o foco sobre as pessoas. A comunicação, o consenso e o trabalho de equipe são citados pelos teóricos do gerenciamento como as principais abordagens a distinguirem as organizações de sucesso na nova era global. Essas chamadas habilidades “suaves” de gerência são tradicionalmente associadas às mulheres.

Alguns autores alegam que já é possível sentir uma mudança em direção a um estilo gerencial mais “feminino”. As mulheres vêm alcançando uma influência sem precedentes nos níveis do topo do poder, afirmam eles, e assim o fazem seguindo suas próprias “regras”, em vez de adotarem técnicas de gerenciamento tipicamente masculinas (Rosener, 1997). Como o sucesso da liderança das mulheres tem sido cada vez mais percebido por todo o mundo organizacional, existe o prognóstico do surgimento de um novo paradigma do gerenciamento, no qual os homens adotarão também muitas das técnicas preferidas há muito tempo pelas mulheres, como delegar responsabilidade, compartilhar informações e recursos e fixar metas coletivas.

Outros não concordam com a visão de que as mulheres estejam exercendo com sucesso uma marca distintamente “feminina” de gerenciamento. Em *Managing Like a Man* (1998), Judy Wajcman discorda dessa abordagem por diversas razões. Em primeiro lugar, ela argumenta que o número de mulheres que, de fato, conseguem chegar ao topo do poder é extremamente limitado. É verdade, afirma ela, que as mulheres têm feito um progresso considerável dentro dos grupos de gerência intermediária, mas apesar de seus números terem aumentado, elas ainda estão, em grande parte, impedidas de terem acesso ao poder nos níveis mais altos. Mais de 90% dos alto-executivos no RU são homens. Os homens continuam a receber níveis salariais mais altos por um trabalho equivalente, sendo empregados em maior gama de papéis do que as mulheres, que tendem a aglomerar-se em campos como os recursos humanos e o *marketing*.

Quando as mulheres conseguem chegar aos postos de alta gerência, elas tendem a “administrar como os homens”. Embora tenha havido grandes avanços nas duas últimas décadas quanto à igualdade de empregos, às políticas relativas ao assédio sexual e à consciência geral em relação às questões de gênero, Wajcman afirma que a cultura organizacional e o estilo gerencial continuam sendo predominantemente masculinos. Em seu estudo envolvendo 324 gerentes de nível sênior de corporações multinacionais, ela constatou que as técnicas de gerenciamento são dominadas muito mais pela cultura organizacional geral do que pelo gênero ou pelo estilo pessoal dos gerentes individuais. Para que as mulheres tenham acesso ao poder e mantenham sua influência, elas precisam se adaptar ao estilo gerencial dominante que enfatiza a liderança agressiva, as táticas duras e a tomada de decisões de cima para baixo.

Wajcman afirma vigorosamente que as organizações são completamente marcadas pelo gênero, tanto em aspectos óbvios quanto nos sutis. A cultura organizacional cotidiana – incluindo o modo como as pessoas conversam – é dominada por interações rápidas e competitivas. Apesar da diminuição da incidência do assédio sexual manifesto – não mais tolerado na maioria das organizações –, relações com conotações sexuais mais sutis continuam proeminentes no ambiente de trabalho e normalmente cooperam para a desvantagem das mulheres. As redes sociais e os laços informais são os elementos cruciais que estão por trás das promoções e do progresso no emprego, mas continuam sendo dirigidos ao estilo de uma rede de “velhos amigos”. Muitas mulheres acham que esse domínio é alienante ou desconfortável, conforme explicou uma das entrevistadas de Wajcman:

Você tem que ser um dos camaradas (...) Eu não me importo em dar uma passada no bar com os camaradas (...) não me ofendo com as piadas (...) é assim que se chega ao topo (...) você começa a ver as falhas, ou onde uma coisa não está indo bem, e você se aproveita disso (...) Pessoalmente, eu não gosto desse jogo. Não vale o esforço. (1998, p. 128)

Existem também motivos para se acreditar que seja difícil para as mulheres alterar repentinamente os padrões de orientação baseados na figura de um mentor, que são uma prática comum dentro das organizações. Por tradição, o modelo do mentor é o de um homem de mais idade que emprega um jovem protegido no qual ele enxerga traços de si mesmo quando mais jovem. O mentor agiria por trás dos bastidores no sentido de favorecer os interesses do jovem empregado e facilitar os futuros movimentos na carreira. Esta é uma dinâmica mais difícil de ser reproduzida entre chefes de mais idade do sexo masculino e funcionárias mais jovens, além do fato de não haver um número suficiente de mulheres que ocupem posições de nível sênior para servirem de mentoras para mulheres mais jovens. Entre os entrevistados por Wajcman, era mais provável que as mulheres, e não os homens, citassem a falta de orientação na carreira como a principal barreira na sua ascensão.

Wajcman é cética quanto às afirmações de que estejamos diante de uma nova era de organizações flexíveis, descentrali-



À medida que mais mulheres chegam ao topo, será que elas mudam os métodos assim como a face da gerência – ou será que elas aprendem a “administrar como homens”?

zadas. Suas descobertas revelam que formas tradicionais de gerenciamento autoritário ainda estão muito presentes. Em sua opinião, certos atributos superficiais das organizações podem ter se transformado, porém as marcas do gênero – e o poder hegemônico do sexo masculino sobre essas organizações – não foram desafiadas.

### Ultrapassando os limites da burocracia?

Durante muito tempo no desenvolvimento das sociedades ocidentais, confirmou-se o modelo de Weber, refletido de perto pelo de Foucault. No governo, na administração hospitalar, nas universidades e nas organizações empresariais, a burocracia parecia dominante. Ainda que, como mostrou Peter Blau, as seleções sociais informais sempre se desenvolvam em ambientes burocráticos e sejam, de fato, eficazes, era como se o futuro pudesse ser exatamente o que Weber havia previsto: uma burocratização em crescimento constante.

As burocracias ainda existem em abundância no Ocidente, mas a idéia de Weber de uma hierarquia clara de autoridade, com o poder e o conhecimento concentrados no topo, como a única forma de dirigir uma grande organização começa a parecer arcaica. Inúmeras organizações estão passando por uma revisão com o intuito de tornarem-se menos, e não mais, hierárquicas. Há mais de três décadas, Burns e Stalker concluíram

que as estruturas burocráticas tradicionais podem sufocar a inovação e a criatividade nas indústrias de “vanguarda” (1966); na economia eletrônica de hoje, poucas pessoas contestariam a importância dessas descobertas. Afastando-se de estruturas de comando vertical rígidas, muitas organizações voltam-se para modelos “horizontais”, colaborativos, a fim de ganharem maior flexibilidade e responderem melhor aos mercados flutuantes. Nesta seção, examinaremos algumas das principais forças que estão por trás dessas mudanças, incluindo a globalização e o crescimento da tecnologia da informação, além de considerarmos alguns caminhos pelos quais as organizações modernas recentes estão se reinventando à luz das circunstâncias variáveis.

### Mudança organizacional: o modelo japonês

Há décadas, as empresas japonesas foram as pioneiras de muitas das mudanças que hoje são testemunhadas em organizações espalhadas pelo mundo. Apesar da recessão da economia japonesa nos últimos anos, ela apresentou um sucesso fenomenal durante a década de 1980. Esse sucesso econômico foi muitas vezes atribuído às características distintas das grandes corporações japonesas – as quais diferiam substancialmente da maioria das empresas do Ocidente. Como veremos, muitas das características organizacionais exclusivas das corporações japo-

nesas têm sido adaptadas e modificadas em outros países nos últimos anos.

As empresas japonesas divergem em vários aspectos das características que Weber associava à burocracia:

- *Tomada de decisões de baixo para cima* – As grandes corporações japonesas não formam uma pirâmide de autoridade igual à retratada por Weber, na qual cada nível responsabiliza-se apenas pelo que está acima dele. Em vez disso, são feitas consultas aos trabalhadores que ocupam posições inferiores na organização a respeito das políticas que vêm sendo consideradas pela gerência; e até mesmo os alto-executivos fazem reuniões regulares com essas pessoas.
- *Menos especialização* – Nas organizações japonesas, os empregados especializam-se bem menos do que no Ocidente. Empregados jovens que estejam ingressando em uma firma, em uma posição de treinamento gerencial, passarão o primeiro ano aprendendo, de um modo geral, sobre o funcionamento dos diversos departamentos da empresa. Após esse período, eles passarão por um rodízio através de várias posições, tanto nas filiais locais quanto nas sedes nacionais, a fim de adquirirem experiência nas diversas dimensões de atividades da empresa. Até atingirem o pico de suas carreiras, cerca de 30 anos após o início como estagiários, os empregados terão dominado todas as tarefas importantes.
- *Segurança no emprego* – As grandes corporações no Japão têm um compromisso com o emprego vitalício dos indivíduos contratados; o empregado tem a garantia do emprego. Os pagamentos e a responsabilidade ajustam-se à antiguidade – tempo de firma de um empregado –, e não a uma luta competitiva por promoção.
- *Produção voltada para o grupo* – Em todos os níveis da corporação, as pessoas participam de pequenas “equipes” cooperativas, ou grupos de trabalho. Os grupos, ao invés dos membros individuais, são avaliados quanto ao seu desempenho. Ao contrário do que acontece no Ocidente, os “organogramas” das empresas japonesas – mapas do sistema de autoridade – mostram apenas os grupos, não as posições individuais.
- *Fusão da vida profissional com a vida privada* – Na representação de Weber sobre a burocracia, existe uma divisão clara entre o trabalho das pessoas dentro da organização e suas atividades externas, o que pode ser verificado na maioria das corporações do Ocidente, nas quais a relação entre a firma e o empregado é de ordem econômica. As corporações japonesas, em contraste, sustentam muitas das necessidades de seus empregados, esperando, em troca, um alto grau de lealdade à empresa. Além dos salários, os empregados recebem benefícios materiais da corporação. A empresa do setor de eletrônicos Hitachi, por exemplo, estudada por Ronald Dore (1973), oferecia moradia a todos os trabalhadores solteiros e a cerca da metade dos casados. A empresa concedia empréstimos

para a educação das crianças e para auxiliar nos custos de casamentos e funerais.

Estudos realizados em usinas controladas por japoneses na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos indicam que a tomada de decisões de baixo para cima funciona bem fora do Japão. Os trabalhadores parecem responder de forma positiva ao maior nível de envolvimento que essas usinas proporcionam (White e Trevor, 1983). Logo, parece sensato concluir que o modelo japonês deixa, de fato, algumas lições relevantes para o conceito weberiano de burocracia. As organizações que se assemelham demais ao tipo ideal de Weber são provavelmente bem menos eficazes do que aparentam ser no papel, pois não permitem que empregados de posições inferiores desenvolvam um senso de envolvimento e autonomia em relação às tarefas do seu trabalho.

Aproveitando o exemplo das corporações japonesas, Ouchi (1979, 1981) sustenta que existem limites definidos para a eficácia da hierarquia burocrática, como Weber enfatizou. As organizações claramente burocratizadas levam a “fracassos internos” de funcionamento devido à rigidez, à inflexibilidade e à falta de uma natureza envolvente. As formas de autoridade que Ouchi chama de *clãs* – grupos de pessoas que possuem vínculos pessoais próximos entre si – são mais eficientes do que os tipos burocráticos de organização. Os grupos de trabalho nas empresas japonesas são um exemplo, mas os sistemas do tipo *clã* são também, muitas vezes, desenvolvidos informalmente dentro das organizações ocidentais.

## A transformação do gerenciamento

A maioria dos componentes do “modelo japonês” descrito acima pode ser resumida a questões de gerenciamento. Embora seja impossível ignorar práticas específicas no nível da produção desenvolvidas pelos japoneses, grande parte da abordagem japonesa esteve concentrada nas relações entre a gerência e os trabalhadores, assegurando que os empregados de todos os níveis sentissem um vínculo pessoal com a empresa. A ênfase sobre o trabalho de equipe, as abordagens que permitam construir um consenso e a ampla participação dos empregados estão em evidente contraste com as formas ocidentais tradicionais de gerenciamento mais hierárquicas e autoritárias.

Na década de 1980, muitas organizações ocidentais começaram a introduzir novas técnicas de gerenciamento a fim de impulsionar a produtividade e a competitividade. Duas linhas populares da teoria do gerenciamento – o *gerenciamento de recursos humanos* e a abordagem da *cultura empresarial* – indicavam que o modelo japonês não havia passado despercebido pelo Ocidente. O *gerenciamento de recursos humanos* (GRH) é um estilo de gerenciamento que considera a mão-de-obra de uma empresa vital para a competitividade econômica: se não houver uma dedicação completa dos empregados em relação à firma e ao seu produto, esta nunca será uma líder em sua área. Para gerar entusiasmo e compromisso nos empregados, toda a cultura organizacional deve ser reestruturada a fim

de que os empregados sintam que há investimento em seu local de trabalho e no processo de trabalho. De acordo com o GRH, as questões de recursos humanos não deveriam ser de domínio exclusivo dos “funcionários do departamento pessoal” designados, mas, sim, prioridade máxima de todos os membros da gerência da empresa.

A segunda corrente de gerenciamento – da criação de uma (corpore culture) **cultura corporativa** distinta – está intimamente relacionada ao gerenciamento de recursos humanos. Com o intuito de promover a lealdade em relação à empresa e o orgulho no trabalho, a gerência da empresa trabalha com os empregados no sentido de construir uma cultura organizacional que envolva rituais, eventos ou tradições exclusivas daquela empresa. Essas atividades culturais são planejadas no sentido de unir todos os membros da firma – dos mais antigos gerentes aos mais novos empregados – para que juntos busquem os mesmos objetivos e fortaleçam a solidariedade dentro do grupo. Piqueniques da empresa, “sextas-feiras casuais” (dias em que os empregados podem vestir roupas casuais) e projetos de serviço comunitário patrocinados pela companhia são exemplos de técnicas para a construção de uma cultura empresarial.

Nos últimos anos, diversas empresas ocidentais foram fundadas seguindo os princípios de gerenciamento descritos acima. Em vez de formarem-se com base em um modelo burocrático tradicional, empresas automobilísticas como a Saturn, nos Estados Unidos, organizaram-se segundo essas novas linhas gerenciais. Na Saturn, por exemplo, os empregados de todos os níveis têm a oportunidade de trabalhar turnos em posições de outras áreas da companhia a fim de adquirirem uma noção melhor da operação da empresa como um todo. Os operários passam um tempo com a equipe de *marketing*, dividindo o seu conhecimento sobre como os veículos são produzidos. Os funcionários responsáveis pelas vendas fazem um rodízio pelo departamento de manutenção para ficarem a par de problemas comuns que podem preocupar os futuros compradores. Representantes das vendas e também dos operários participam de equipes voltadas para o planejamento de produtos a fim de discutir falhas que a gerência pode não ter percebido nos primeiros modelos. Uma cultura empresarial com foco em um serviço de atendimento ao cliente amigável e inteligente unifica os empregados e aumenta a sensação de orgulho da empresa.

## A tecnologia e as organizações modernas

As organizações modernas ocupam-se em reordenar o espaço e o tempo. Atualmente, a tecnologia da informação e a comunicação eletrônica vêm possibilitando a transcendência do espaço e o controle do tempo de maneiras que eram desconhecidas mesmo em um passado relativamente recente. O fato de que informações complexas, armazenadas em computadores, podem ser enviadas através do mundo está alterando muitos aspectos da nossa vida. Os processos globalizantes que tanto são gerados por essas tecnologias, como são a força motriz que está por trás delas, estão servindo também para transformar o próprio formato de muitas organizações – um aspecto que se verifica

especialmente nas corporações empresariais, as quais devem competir entre si em um mercado global.

Mais do que nunca, a assimilação acelerada da tecnologia é decisiva para o sucesso, o que pode ser percebido claramente no caso do comércio eletrônico, relativamente desconhecido até o final dos anos de 1990. Hoje em dia, são poucas as pessoas que alegariam desconhecer esse tipo de atividade – estima-se que em 2002 o comércio eletrônico global ultrapasse o valor de 1 trilhão de dólares. Muitas vezes, até esquecemos que a internet, a rede mundial de computadores e o correio eletrônico são inovações tecnológicas relativamente recentes. Em um curto espaço de tempo, esses avanços tecnológicos adquiriram um papel central em muitos aspectos de nossa vida cotidiana.

As organizações agora encontram-se diante de novos desafios e oportunidades para as quais os velhos procedimentos parecem antiquados ou irrelevantes. Toda uma gama de tarefas básicas – como a comunicação com parceiros de negócios, os pedidos aos fornecedores e os produtos de *marketing* – está sendo transformada pelo potencial da nova tecnologia. Livros contábeis, faturas em papel, impressos promocionais e viagens de negócios vêm dando espaço à emissão de faturas e aos pagamentos *on-line*, a elaborados *sites* na *web* contendo informações sobre o produto e a teleconferências que atravessam continentes e fusos horários.

As organizações precisam *estar* em algum lugar, não é mesmo? Certamente, era isso que Foucault imaginava. Uma visão válida em um ponto importante. A área empresarial de qualquer cidade grande, com seu conjunto de prédios imponentes que se erguem em direção ao céu, é um testemunho suficiente dessa verdade. Esses prédios, que abrigam os executivos e os quadros de funcionários das grandes corporações, dos bancos e das casas de financiamento tendem a se apinhar em uma pequena área.

No entanto, ao mesmo tempo, as grandes organizações de hoje “não estão em nenhum lugar”, consistindo em tamanha quantidade de indivíduos e grupos espalhados como de agrupamentos de pessoas que trabalham no mesmo espaço físico em prédios de escritórios. Isso se deve, em parte, ao fato de que hoje a comunicação entre as pessoas acontece com facilidade – atravessando o mundo imediatamente – e também à sempre crescente importância da informação, em lugar dos bens físicos, a moldar a nossa existência social.

Os locais e os bens físicos podem não ocupar o mesmo espaço, mas os locais e as informações, uma série de sinais eletrônicos, podem. Por isso, as organizações propriamente ditas não se limitam tanto a “estar” em algum lugar como antigamente. Onde fica a Bolsa de Valores, por exemplo? No centro de Londres, onde os negociantes correm trocando tiras de papel entre si? Hoje em dia, não é mais lá. A Bolsa de Valores não é mais, assim como os mercados o foram um dia, um local físico para a compra de títulos e ações. Pode-se dizer que ela fica em todos os lugares e em nenhum lugar. A Bolsa de Valores consiste em um grande número de negociantes, muitos dos quais trabalham diante de uma tela de computador, em escritórios e ambientes diversos, estabelecendo um contato contínuo

por todo o mundo com seus semelhantes em Nova York, Paris, Tóquio e Frankfurt.

O comércio eletrônico e as finanças *on-line* representam outro exemplo de como as organizações podem estar localizadas simultaneamente em todos os lugares e em nenhum lugar. Apesar de muitas empresas *on-line* contarem com uma base física a partir da qual elas são administradas, ou onde seus produtos são armazenados, é cada vez maior o número de empreendimentos da internet, como os negócios bancários *on-line* e os corretores virtuais para negócios interempresariais, a conduzirem suas operações exclusivamente por meio do ciberespaço. Embora possuam um registro oficial, para fins de controle e de impostos, quase todas as interações com clientes e fornecedores ocorrem *on-line*. Para os clientes que utilizam os serviços da firma, é praticamente irrelevante saber onde a companhia está situada fisicamente, desde que possam acessá-la facilmente na internet de qualquer ponto do globo.

Os estados-nações ainda tentam exercer influência sobre os fluxos de informações, de recursos e de dinheiro que atravessam suas fronteiras. Porém, as modernas tecnologias de comunicações têm dificultado cada vez mais, e até impossibilitado, essa atividade. O conhecimento e as finanças podem ser transferidos pelo mundo na forma de sinais eletrônicos que se movem à velocidade da luz.

A ampliação do poder das multinacionais é examinada em "As corporações transnacionais", na p. 65.

### As organizações em formato de redes

Por tradição, identificar os limites das organizações é uma tarefa bastante simples. As organizações geralmente localizavam-se em espaços físicos definidos, como em um prédio de escritórios, um conjunto de salas ou, no caso de um hospital ou de uma universidade, em um campus. A missão ou as tarefas que uma organização buscava realizar também eram habitualmente claras. Um aspecto central das burocracias, por exemplo, consistia em aderir a um conjunto definido de responsabilidades e de procedimentos para executá-las. Para Weber, a burocracia era uma unidade fechada que se cruzava com entidades externas em pontos limitados e designados.

Já vimos como os limites físicos das organizações vêm sendo desgastados pela capacidade da nova tecnologia da informação de transcender países e fusos horários. Porém, esse mesmo processo está afetando também o trabalho das organizações e o modo de coordená-lo. Muitas organizações não funcionam mais como unidades independentes, como antigamente, e é cada vez maior o número de organizações a descobrirem que suas operações funcionam melhor quando estão ligadas a uma rede de relações complexas com outras organizações e empresas. Não existe mais uma linha divisória clara entre a organização e os grupos externos. A globalização, a tecnologia da informação e as tendências nos padrões ocupacionais signi-

ficam que os limites organizacionais são hoje mais abertos e variáveis do que o foram no passado.

Em *The Rise of the Network Society* (1996), Manuel Castells afirma que o "empreendimento em rede" é a forma organizacional mais adequada a uma economia global, informacional. Com isso, ele quer dizer que se torna cada vez mais impossível para as organizações – sejam elas grandes corporações ou pequenas empresas – sobreviver sem fazer parte de uma rede. O que permite o estabelecimento de uma rede de contatos é o crescimento da tecnologia da informação: organizações espalhadas pelo mundo conseguem localizar-se, entrar em contato prontamente e coordenar atividades conjuntas através de um meio eletrônico. Castells cita vários exemplos de redes organizacionais de contato, enfatizando sua origem em contextos culturais e institucionais diversos. Entretanto, para Castells, todas elas representam "diferentes dimensões de um processo fundamental" – a desintegração da burocracia tradicional, racional.

Apesar de haver muitos exemplos de organizações em formato de redes, consideremos dois casos ilustrativos. O primeiro envolve a famosa loja de roupas Benetton, que possui 5 mil pontos-de-venda em cidades de todo o mundo. À primeira vista, você pode não imaginar que a Benetton seja particularmente diferente de qualquer outra marca da moda vendida no mercado global. Porém, na realidade, a Benetton é um exemplo de um tipo específico de organização de rede de contatos que os avanços na tecnologia da informação possibilitam. Os pontos de venda da Benetton espalhados pelo mundo são franquias licenciadas dirigidas por indivíduos que não são empregados diretamente pela Benetton, mas que fazem parte de um complexo mais amplo dedicado à produção e à venda dos produtos Benetton.

A operação inteira baseia-se em um princípio de rede: na Itália, a central da Benetton subcontrata uma variedade de fabricantes para executarem pedidos de produtos com base na demanda das suas franquias em todo o globo. Computadores conectam os diversos componentes da rede a fim de que a loja em Moscou, por exemplo, possa retransmitir *feedback* e informações específicos à sede na Itália sobre a remessa das mercadorias de que necessita. Enquanto os outros varejistas da moda internacional introduzem conjuntos idênticos de produtos em todas as suas lojas espalhadas pelo mundo inteiro, a estrutura da Benetton permite que os pedidos sejam alterados de acordo com as especificações das franquias individuais. Em lugar de estabelecerem contratos regulares com fornecedores, a Benetton pode reagir ao mercado e recorrer à sua rede livre, de parceiros colaboradores que oferecem seus serviços quando necessário (Clegg, 1990).

Um segundo exemplo de organizações em formato de redes pode ser percebido nas poderosas alianças estratégicas formadas entre as empresas de ponta. Cada vez mais, a grande corporação deixa de ser uma grande empresa para tornar-se uma "rede de empreendimentos" – uma organização central que une firmas menores. A International Business Machines (IBM), por exemplo, já foi uma corporação extremamente auto-suficiente, que demonstrava cautela com relação às parcerias com outras

empresas. Todavia, nos anos de 1980 e início dos de 1990, a IBM uniu-se a dezenas de empresas com base nos Estados Unidos e a mais de 80 firmas estrangeiras para compartilhar de um planejamento estratégico e lidar com problemas de produção.

Recentes fusões de grande repercussão da mídia e das empresas de telecomunicações mostram que até mesmo corporações grandes e lucrativas sentem a pressão de manter-se à frente desse mercado em rápida transformação. Em suas propostas de fusão, as intenções da AOL, o provedor *on-line* popular, e da Time-Warner, a gigante da televisão e da mídia impressa, eram produzir a maior corporação do mundo unindo a internet aos produtos de mídia tradicionais. Em uma época em que a inovação tecnológica é essencial para a permanência da competitividade, fica difícil, até mesmo para as principais firmas, manter sua posição no topo sem utilizar as habilidades e os recursos dos outros.

A “descentralização” é outro processo que contribui para que as organizações funcionem como redes. Quando a mudança ganha maior profundidade e rapidez, as burocracias extremamente centralizadas ao estilo weberiano são incômodas e fortificadas demais em seus padrões de tratamento. Stanley Davis afirma que, à medida que aumenta o número de empresas e também de outras organizações a tornarem-se redes, elas atravessam um processo de *descentralização* no qual o poder é transmitido em direção aos níveis inferiores da organização, em vez de permanecer concentrado no topo (1988).

## O debate em torno da desburocratização

Um dos principais debates que existem dentro da sociologia das organizações procura definir se o que estamos testemunhando é o declínio das burocracias ao estilo weberiano – o processo de **desburocratização** – ou se as burocracias continuam sendo a típica forma organizacional dentro da sociedade. Entre os sociólogos, há pouco consenso em relação ao modo de interpretar as mudanças nas estruturas organizacionais e, de fato, até que ponto tais mudanças representam transformações reais. A seguir, consideraremos as opiniões de três colaboradores nessa discussão: Henry Mintzberg, Stuart Clegg e George Ritzer.

### O avanço da “adocracia”

Para Henry Mintzberg, não existe nenhum modelo burocrático único (1979). Há, sim, uma variedade de estruturas organizacionais que se adaptam a diferentes necessidades – desde burocracias complexas que lidam com as exigências do comércio multinacional até burocracias profissionais compostas por especialistas treinados como assistentes sociais e professores. Ele cita quatro tipos de burocracia “tradicional” que se adaptam bem à execução de tarefas específicas em ambientes de mercado estáveis; essas formas organizacionais são todas variações do modelo weberiano de burocracia.

Mintzberg também identifica uma quinta forma organizacional – a “adocracia” – sugerindo que esta vem se tornando mais comum com o tempo e as circunstâncias variáveis. Ao contrário das outras formas de burocracia, a adocracia não desempenha tarefas padronizadas seguindo procedimentos estabelecidos. Na verdade, tanto suas funções quanto sua composição estão em constante mudança! Na visão de Mintzberg, a adocracia conta com o trabalho de equipe entre pequenos grupos de profissionais de diversos meios que se reúnem para trabalhar em projetos discretos ou para resolver problemas específicos. A adocracia está desempenhando um papel cada vez mais importante em campos como a publicidade e a consultoria: indivíduos são convidados para contribuir com seu conhecimento especializado em projetos específicos, sem serem necessariamente empregados regulares da organização. A adocracia é, por definição, mutável e flexível. Como tal, adapta-se bem à inovação e à solução criativa de problemas, sendo menos apropriada à execução de funções especializadas de forma regular.

Mintzberg admite que a adocracia não pode substituir a eficiência estável das formas tradicionais de burocracia, representando, ao invés disso, uma alternativa dinâmica em uma época na qual os mercados estão em transformação acelerada, havendo uma procura constante por novas abordagens.

Veja também a discussão em “Tendências do sistema ocupacional”, na p. 306.

### A organização pós-moderna

Se o modelo de burocracia de Weber tipificou as organizações durante a era moderna, alguns sociólogos sustentam que as mudanças que ocorreram dentro das burocracias estão dando origem à “organização pós-moderna” (quanto às implicações teóricas do termo “pós-moderno”, veja a “A teoria pós-modernista”, na p. 536). Stuart Clegg é um estudioso que acredita que o prognóstico de Weber de uma racionalização e uma centralização sempre crescentes não se realizou. Para explicar o porquê disso, ele aponta diversas tendências nas organizações contemporâneas.

O interesse de Clegg está na influência dos contextos culturais sobre as formas organizacionais. Ele sugere que valores e estilos de vida inerentes a culturas específicas afetam o modo de funcionamento das organizações, podendo impedir o domínio por parte de estruturas burocráticas de larga escala. No caso das padarias francesas, por exemplo, ignoram-se as técnicas padronizadas de produção em massa, dando-se preferência a operações em pequena escala, as quais são responsáveis pela produção de pão fresco para as comunidades locais. O processo não é particularmente eficiente – os empregados trabalham em turnos longos por baixos salários, e os clientes devem comprar pão todos os dias em função do curto prazo de validade dos produtos. Entretanto, os alimentos recém-saídos do forno são um elemento essencial da cultura e do dia-a-dia franceses;

os esforços no sentido de introduzir a produção de pães em quantidade no mercado foram totalmente infrutíferos. Nesse caso, as preferências culturais esmagaram o impulso em direção à racionalização e à eficiência, prevalecendo as pequenas padarias (1990).

Outro aspecto das organizações pós-modernas, segundo Clegg, é o da des-diferenciação – a tendência ao abandono de tarefas minuciosamente especializadas em direção ao desenvolvimento de habilidades mais amplas, mais diversas. Nesse caso, os empregados de organizações modernas responsabilizavam-se por funções especificamente definidas, como a conclusão de determinada etapa em uma linha de montagem ou a inserção de dados de documentos específicos em um banco de dados, os trabalhadores das organizações pós-modernas envolvem-se em um número bem maior de estágios do processo. O exemplo dado da corporação automobilística Saturn, no qual os operários participam de equipes que lidam com o planejamento dos produtos, ilustra a idéia da des-diferenciação. Na organização pós-moderna, ser competente em muitas áreas de um emprego é mais importante do que desenvolver uma especialidade restrita. Talvez não seja uma surpresa o fato de Clegg e outros que acreditam no surgimento da organização pós-moderna considerarem os japoneses como os pioneiros dessa forma organizacional.

### A “McDonaldização” da sociedade?

Nem todos concordam que nossa sociedade e suas organizações estejam se afastando da visão weberiana das burocracias rígidas, ordeiras. Alguns críticos ressaltam que diversos casos de grande repercussão – como o da corporação automobilística Saturn ou o da Benetton – são aproveitados pela mídia e pelos comentaristas, os quais, por sua vez, anunciam o nascimento de uma tendência que, na realidade, não existe. A idéia de que estejamos testemunhando um processo de desburocratização é um exagero, afirmam eles.

Em uma contribuição para o debate sobre a desburocratização, George Ritzer desenvolveu uma metáfora vívida para expressar sua opinião a respeito das transformações que estão ocorrendo nas sociedades industriais. Ele argumenta que, apesar de algumas tendências voltadas à desburocratização terem, de fato, surgido, o que estamos testemunhando, de um modo geral, é a “McDonaldização” da sociedade! A McDonaldização, segundo Ritzer, é “o processo pelo qual os princípios dos restaurantes de fast-food vêm dominando um número crescente de setores da sociedade norte-americana, assim como o resto do mundo”. Ritzer utiliza os quatro princípios que orientam os restaurantes McDonald’s – eficiência, calculabilidade, uniformidade e controle através da automação – para demonstrar que, com o passar do tempo, a nossa sociedade está se tornando cada vez *mais* racionalizada (1996).

Se você já foi alguma vez a restaurantes McDonald’s de duas cidades ou países diferentes, você terá percebido pouquíssimas diferenças entre eles. A decoração interior pode variar ligeiramente, e a língua provavelmente não será a mesma de um

país para outro, porém o layout, o menu, o modo de fazer o pedido, os uniformes dos funcionários, as mesas, as embalagens e o “o sorriso que acompanha o serviço” são praticamente idênticos. A “experiência McDonald’s” é projetada para ser a mesma em Bogotá ou em Beijing. Não importa o local, quem vai ao McDonald’s sabe que pode contar com um serviço rápido, feito com o menor rebuliço, e um produto padronizado que é tranquilizadamente consistente. O sistema McDonald’s é deliberadamente construído para maximizar a eficiência e minimizar a responsabilidade e o envolvimento humanos no processo. Com exceção de certas tarefas-chave, como anotar os pedidos e apertar os botões de ligar e de desligar no equipamento da cozinha, as funções do restaurante são extremamente automatizadas, controlando-se quase que por conta própria.

Ritzer afirma que a sociedade como um todo está se deslocando em direção a esse modelo altamente padronizado e regulado para a realização das coisas. Muitos aspectos do nosso cotidiano, por exemplo, agora envolvem interações com sistemas automatizados e computadores, em vez de seres humanos. As mensagens eletrônicas escritas e sonoras estão substituindo as cartas e os telefonemas, o comércio eletrônico ameaça ultrapassar a frequência às lojas, o número de caixas bancários eletrônicos está excedendo o de pessoas que trabalham como caixas em bancos e as refeições pré-embaladas oferecem uma opção mais rápida do que cozinhar. Caso, recentemente, você tenha tentado ligar para uma grande organização, como uma empresa aérea ou uma companhia de seguros de automóveis, você saberá que é praticamente impossível falar com um ser humano! Os serviços automatizados que prestam informações seguindo os comandos das teclas do telefone são projetados para atenderem às suas solicitações; apenas em certos casos, sua ligação será transmitida para um empregado da empresa que responderá ao vivo. Sistemas computadorizados de todos os tipos estão desempenhando um papel cada vez mais importante em nosso dia-a-dia. Ritzer, assim como Weber antes dele, teme os efeitos prejudiciais da racionalização sobre a criatividade e o espírito humanos. Ele afirma que a “McDonaldização” está tornando a vida social mais homogênea, mais rígida e menos pessoal.

### Conclusão

Será que as redes, a tomada de decisões de baixo para cima e a tecnologia da informação estão nos afastando completamente da visão pessimista de Weber sobre o futuro da burocracia? Há quem sugira que sim, porém é preciso que tenhamos cautela em relação a essa visão. Os sistemas burocráticos são mais mutáveis internamente do que acreditava Weber e são cada vez mais desafiados por outras formas de organização, menos hierárquicas. Porém, é provável que eles não desapareçam por completo, como os dinossauros. Em um futuro próximo, haverá provavelmente um “empurra-empurra” constante entre as tendências, que, de um lado, buscam ampliar o tamanho, a impessoalidade e a hierarquia das organizações e, de outro, exercer suas influências de oposição.

## Pontos Principais

1. Atualmente, as organizações desempenham papel central em nossa vida. Pode-se definir uma organização como uma grande associação de pessoas, estabelecida no sentido de atingir objetivos específicos. Entre os exemplos de organizações, estão as corporações empresariais, as agências governamentais, as escolas, as universidades, os hospitais e as prisões.
2. Todas as organizações modernas são, até certo ponto, burocráticas por natureza. A burocracia envolve uma hierarquia de autoridade clara; regras escritas que controlam a conduta de funcionários (que trabalham em tempo integral em troca de um salário); e uma separação entre as tarefas do funcionário dentro da organização e sua vida fora desta. Os membros da organização não são donos dos recursos materiais que utilizam para trabalhar. Max Weber afirmava que a burocracia moderna constitui um meio altamente eficaz de organizar um grande número de pessoas, assegurando que as decisões sejam tomadas de acordo com critérios comuns.
3. As redes informais tendem a se desenvolver em todos os níveis, tanto dentro da organização como entre organizações. O estudo desses laços informais é tão importante quanto as características mais formais sobre as quais Weber se concentrou.
4. Alguns elementos inerentes à burocracia podem interferir na tranquilidade do seu funcionamento. O ritualismo burocrático é uma situação na qual os procedimentos oficiais são mantidos por serem procedimentos oficiais, mesmo quando pode haver outra solução mais apropriada. Outra dificuldade potencial está no fato de que as regras burocráticas às vezes podem ter prioridade sobre metas organizacionais fundamentais. A burocracia parece mais adequada à conclusão de tarefas de rotina, e não a ambientes de trabalho imprevisíveis.
5. A obra de Michel Foucault aborda a forma como os ambientes físicos das organizações influenciam profundamente seus aspectos sociais. A arquitetura das organizações modernas está intimamente relacionada à vigilância como meio de assegurar a obediência em relação àqueles que detêm o poder. Por vigilância, entende-se supervisionar as atividades dos indivíduos, assim como manter arquivos e registros sobre eles. As organizações carcerárias são instalações, como as prisões e os manicômios, nas quais os indivíduos são separados fisicamente do mundo exterior por longos períodos.
6. A lei de ferro da oligarquia sugere que, em grandes organizações, e em toda a sociedade, o poder torna-se inevitavelmente centralizado, dificultando a democracia. Algumas pessoas identificaram a existência de uma tensão entre a burocracia e a democracia. Por um lado, processos de longo prazo que centralizam a tomada de decisões estão associados ao desenvolvimento das sociedades modernas. Por outro lado, uma das principais características dos últimos dois séculos foi a crescente pressão em direção à democracia. Há um conflito entre as tendências, e nenhuma delas está em uma posição de domínio.
7. A evolução das organizações modernas transformou-as em instituições marcadas pelo gênero. Tradicionalmente, as mulheres foram segregadas a determinadas categorias ocupacionais de apoio ao avanço dos homens em suas carreiras. Nos últimos anos, houve um crescimento no número de mulheres a ingressarem em cargos profissionais e gerenciais, mas algumas pessoas acreditam que as mulheres têm que adotar um estilo gerencial tipicamente masculino a fim de obterem sucesso nos níveis mais elevados.
8. Recentemente, as grandes organizações começaram a se reestruturar no sentido de ficarem menos burocráticas e mais flexíveis. Muitas firmas ocidentais adotaram aspectos dos sistemas de gerenciamento japoneses: os executivos da gerência promovem mais consultas a empregados que trabalhem em posições inferiores; o pagamento e a responsabilidade são vinculados à antiguidade; e avalia-se o desempenho de grupos, e não de indivíduos.
9. A nova tecnologia da informação está mudando o modo de funcionamento das organizações. Muitas tarefas agora podem ser concluídas eletronicamente, um fato que permite que as organizações transcendam o tempo e o espaço. Os limites físicos das organizações estão sofrendo um desgaste em função das capacidades da nova tecnologia. Muitas organizações agora trabalham como redes livres, em vez de unidades independentes e fechadas.
10. A desburocratização refere-se ao processo de declínio gradual das burocracias ao estilo weberiano como a forma organizacional predominante.

---

## Questões para Reflexão

---

1. Quais as vantagens do tratamento burocrático?
2. Por que é comum, nas organizações, as pessoas afastarem-se de procedimentos formais?
3. O que as escolas, os hospitais e as prisões têm em comum?
4. As grandes organizações estão “fundamentalmente contaminadas” por valores masculinos?
5. Como as organizações em formato de redes conseguem estar em todos os lugares e em nenhum lugar?
6. Por que existe uma relação tão complexa entre a burocracia e a democracia?

---

## Leitura Complementar

---

**Manuel Castells**, *The Rise of the Network Society* (Oxford: Blackwell, 1996)

**Stuart Clegg**, *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World* (London: Sage, 1990)

**David Lyon**, *The Electronic Eye: The Rise of Surveillance Society* (Cambridge: Polity, 1994)

---

## Endereços na Internet

---

Center for the Sociology of Organizations (CNRS, Paris)  
<http://www.cso.edu>

Electronic Journal of Radical Organisation Theory, incluindo números atrasados *on-line*

<http://www.mngt.waikato.ac.nz/research/ejrot/>

Foucault *site*

<http://www.qut.edu.au/edu/cpol/foucault/links.html>

---