

Índice

Agradecimentos	13
Correspondência etérea, ou um prefácio imaginário	15
Com uma respeitosa vénia a M. Weber e a F. Kafka	15
Testes K	
1. Já estive no lugar de K?	21
2. Serei um burocrata kafkiano?	21
3. Burocratas e vítimas	22
Introdução	
Admiremos o discernimento de Kafka	27
<i>Tutti quanti</i>	28
Cidadãos em labirintos estatais kafkianos	28
O aparelho burocrático do Estado como fenómeno universal – e português	30
A resiliência da burocracia e a sua perversidade sobre os cidadãos	33
A leitura de Kafka facilita o entendimento dos labirintos kafkianos	35

Capítulo 1

Kafka e o alvor da modernidade

Um mundo organizacional orientado para a racionalidade e a eficiência – e os seus efeitos perversos	39
Franz Kafka: vida e obra	42
Vida	42
Kafka e as mulheres	44

Kafka e a sua fé judaica	45
Um vulto controverso	46
Uma obra renunciando a perversidade nazi?	47
Uma obra facultando múltiplos pontos de observação	49
De Kafka a kafkiano	52
Comentários finais	55

Capítulo 2

Burocracia: as duas faces de Janus

O paradigma racional-legal nutrindo a abordagem de Kafka	59
A escuridão burocrática emergindo da pretensa racionalidade eficiente	59
Burocracias bem sucedidas	61
A natureza ambivalente da burocracia	63
Sentidos sem sentido	63
Corrupção, aversão à mudança e aniquilação da criatividade	66
Os princípios que regem o funcionamento da máquina burocrática	70
Cada pessoa no seu devido lugar	70
Estipulando as regras da máquina eficiente	71
A burocracia como projecto moral – e os factores que o minam	76
O projecto moral	76
Factores que minam a moralidade do projecto	77
A jaula de ferro da modernidade	82
As disfunções burocráticas	83
Efeitos contrários aos pretendidos	83
O poder (ab)usado no contexto da burocracia	88
A burocracia estatal em acção	89

Algumas explicações para as disfunções burocráticas	95
Os males da governação a partir da secretária	95
A regra é a regra é a regra	96
Há quem ganhe com as disfunções	98
O titular sobrepõe-se ao cargo	98
A importância do «sistema»	99
As falsas burocracias	100
Os particularismos que enfraquecem a racionalidade burocrática	100
A quebra de confiança e a fraqueza institucional	102
Falsas burocracias lusas	103
E não se pode exterminá-la?	105
Fúrias anti-burocracia	105
A resiliência burocrática	107
A inevitabilidade da burocracia	108
Comentários finais	108

Capítulo 3

Traços kafkianos da burocracia

O labirinto burocrático tornando a «vida negra» aos clientes e cidadãos	113
Organizações saudáveis <i>versus</i> disfuncionais	117
Cínicas, maravilhosas, kafkianas e pós-modernas	117
Organizações góticas	122
Um manicómio gerido pelos internados?	122
Características das organizações kafkianas	123
O labirinto burocrático na obra de Kafka	123
A organização kafkiana	125
Um forte sentimento de pertença – mesmo da aversiva	126

O trabalho burocrático como mal necessário	127
A mente do funcionário/burocrata e o alheamento da realidade	127
O burocrata sabe o que é bom para os outros	128
O burocrata é desconfiado	130
Resultado: sociedades orwellianas?	130
Comentários finais	136

Capítulo 4

A burocracia estatal: um caso particular de organização kafkiana

A omnipresença do controlo	139
Um Estado pré-moderno?	140
Pessoas de ambição não têm lugar no Estado?	140
Três áreas críticas	142
Por que a organização estatal portuguesa é kafkiana?	148
«O país sou eu»	148
Auto-centrado	149
Pré-moderno	151
Repressivo e colonizador	151
A multiplicação das regras e suas consequências	153
Fazer mais detenções em vez de garantir a segurança	153
(Ir)racionalidade	155
Despersonalização e «nulificação»	156
Poder e autoridade	157
A alienação gerada pela experiência do absurdo	159
Comentários finais	160

Capítulo 5

Os burocratas na burocracia

Trabalho árduo... no controlo de rituais	167
Quatro perfis de burocratas	169
Activos positivos	170
Activos negativos	172
Passivos positivos	175
Passivos negativos	177
Comentários finais: removendo a burocracia com... burocracia?	180

Capítulo 6

26 caminhos para a deskafkização organizacional

A managerialização como factor de «deskafkização»	183
As reformas e as resistências	184
Soluções pontuais...	184
... <i>versus</i> regeneração dos próprios sistemas burocráticos	185
Duas filosofias de reforma	186
A resistência da burocracia às reformas	186
Exortações optimistas e um tanto ou quanto ingénuas	187
Uma nota de precaução	187
1. Escapar ao processo conducente à ineficiência burocrática	188
2. Definir prazos razoáveis e respeitá-los	190
3. Falar claro	190
4. Praticar valores de defesa dos cidadãos (e dos clientes)	192
5. Descomplicar todo o processo sistémico – e não apenas partes isoladas	193
6. A simplificação faz a força	193
7. Estruturar minimamente	195
8. Aceitar a não-aplicação das regras	196

9. <i>Kaizenizar</i> o sistema	197
10. Instituir a crítica construtiva e a autocrítica	198
11. Premiar desvios e desviantes positivos	200
12. Empoderar os subalternos	201
13. Instituir uma lógica de serviço	202
14. Distinguir «as coisas certas» dos «procedimentos correctos»	203
15. Instituir uma lógica de transparência	204
16. Combater o lema «As coisas sempre se fizeram assim»	206
17. Usar de cautela com os títulos	206
18. Controlar as apresentações em Power Point	207
19. Introduzir certificações e avaliações independentes	207
20. Admitir exceções	208
21. Tirar os poderosos da «torre de marfim»	209
22. Profissionalizar a estrutura	210
23. Elogiar o que merece ser elogiado	211
24. Cuidado com as comissões e os comités	211
25. Evitar monopólios internos para impedir reproduções burocráticas	212
26. Por fim mas não por último – não regular o que não necessita de regulação	212
Comentário final	213
Epílogo: <i>e pur, si muove!</i>	
Ela continuará a mover-se?	215
A resiliência burocrática – outra vez	215
Uma luta impossível?	216
O <i>habitat</i> natural do burocrata	217
Poderá a luta contra a burocracia ir longe de mais?	217
Frente à burocracia, não há vitória total	219
O inimigo interior: o burocrata sou eu	219
A jaula de vidro substituindo a de ferro	220
Referências	223