

# INTRODUÇÃO

«As grandes firmas do negócio da música não são necessariamente malignas»<sup>1</sup>

*Peter Waterman*, produtor musical e escritor de canções britânico

O mundo do trabalho e das organizações é um terreno de contestação, resultado de práticas e modelos provenientes de uma diversidade de disciplinas, paradigmas, interesses e ideologias, frequentemente difíceis de conciliar. Diferentes autores oriundos de áreas disciplinares distintas apresentam visões diversas, quando não mesmo antagônicas, da empresa e da gestão. Por exemplo, a sociologia tem tradicionalmente uma reputação de ativismo e sentimentos anti-negócio que contrasta com a visão da empresa tal como apresentada nas escolas de gestão.<sup>2</sup> Este livro nasceu como um esforço para mapear o terreno e compreender a disparidade das perspectivas e as razões da contestação. Daí o foco na disciplina da gestão como terreno contestado e a assunção de que as organizações e a actividade organizacional têm impactos positivos e negativos.

Tomando como texto fundador *The Principles of Scientific Management*, de Frederick W. Taylor, publicado em 1911, procuramos oferecer uma síntese dos primeiros cem anos de existência da moderna teoria das organizações. A intenção do trabalho não é a de organizar cronologicamente as teorias da organização, um trabalho feito noutro livro,<sup>3</sup> mas antes a de discutir as concepções da organização que coexistem nos nossos dias em resultado das mudanças na natureza do trabalho verificadas desde o início do século XX. Em particular, o texto discute duas ideias fortemente associadas à organização: controlo/eficiência e contestação/resistência. A origem dessas duas faces pode ser ilustrada pela pequena história que a seguir contamos.

---

(1) Waterman (2006, p. 12).

(2) Stern & Barley (1996).

(3) Cunha, Rego & Cabral-Cardoso (2007).

## As duas faces das organizações

Em 1841, durante um passeio a pé pela cidade de Leicester, Thomas Cook, um marceneiro baptista, teve a ideia de usar o sistema rodoviário inglês, recém-criado, para organizar uma excursão colectiva a Loughborough. Inscreveram-se 570 pessoas e foi criado o moderno turismo de massas. Entre os destinos subsequentes, Cook organizou excursões a locais como as Hébridas e Iona. Nas Hébridas, os viajantes, impressionados com a pobreza local, fizeram donativos para a construção de barcos de pesca. Em Iona, o guia abateu a tiro a última águia-dourada da ilha, desencadeando um motim de indignação.<sup>1</sup> Estes episódios revelam as duas faces da actividade organizada e explicam a estruturação deste texto entre teorias funcionalistas (aquelas que têm como objectivo ajudar a desenhar organizações mais eficientes e eficazes) e críticas (as que têm como objectivo questionar pressupostos e dados adquiridos sobre as formas de gestão dominantes). O caso da indústria discográfica, citado à cabeça desta nota de abertura, é aliás paradigmático: enquanto que as pequenas editoras independentes são frequentemente apresentadas como movidas por superiores interesses artísticos, as *majors* seriam máquinas de produção de lucro, destituídas de alma e de quaisquer preocupações estéticas, quando não mesmo éticas.

Qualquer que seja a perspectiva adoptada, mais favorável ou crítica, parece inquestionável que as organizações constituem uma peça central na estruturação das sociedades contemporâneas, por isso ditas sociedades de organizações.<sup>2</sup> As organizações dominam a paisagem socioeconómica e são um microcosmo da própria sociedade, com o seu lugar para o sonho e a desilusão, o empenhamento e a violência – descrita num relatório de 2006 da OIT como endémica no mundo do trabalho.<sup>3</sup> Esta centralidade e a vontade de contribuir para a melhoria do seu desenvolvimento segundo vários critérios, têm justificado a intensidade da investigação sobre as organizações e a gestão. O resultado é uma significativa proliferação de teorias. Nessas teorias, as organizações são distintamente apresentadas como funções produtivas, transacções internalizadas, nexos de contratos, colecções de recursos ou entidades criadoras de conhecimento. São comparadas com máquinas, *donuts*, cavernas, cérebros ou enxames.

Este livro procura interpretar, comparar e contrastar várias «maneiras de ver» as organizações contemporâneas, considerando que «uma maneira de

---

(1) Os episódios foram relatados num texto de Maio (2005).

(2) Drucker (1992); Moran & Ghoshal (1999).

(3) Morgan (1986); Williams (2006).

ver é uma maneira de não ver». Centra-se em particular na empresa, isto é, na organização privada com fins lucrativos. Considera as organizações empresariais como forças sociais cuja acção é vista ora como factor de progresso, ora de destruição. As empresas são formas produtoras de progresso porque permitem realizações impossíveis na sua ausência, desde as descobertas nos múltiplos domínios que prolongaram a esperança e a qualidade de vida das pessoas, até à mobilidade e energia. São forças exploradoras e produtoras de alienação daqueles que nelas trabalham quando utilizadas com finalidades perversas e produtoras de violência física ou coerção psicológica, incluindo o trabalho escravo,<sup>1</sup> o Holocausto ou os chamados «diamantes do conflito», que alimentam guerras brutais em África<sup>2</sup> – temas habitualmente tratados de forma discreta e pouco sistemática pelos autores desta área.<sup>3</sup> Quando a busca do lucro leva empresários pouco escrupulosos a incorrerem em práticas como a engorda de gado com rações de origem duvidosa e compostos químicos, não é apenas a saúde pública que fica em risco mas também a saúde da sociedade organizacional, isto é, a sociedade estruturada em torno de organizações formais. Em Portugal, em 2006, mais de mil vacas foram alvo deste tipo de tratamento, o qual gera efeitos nocivos para a saúde.<sup>4</sup> Apesar da crise das vacas loucas e dos nitrofuranos nos aviários, a busca gananciosa de lucro leva empresários pouco escrupulosos a repetir os mesmos erros, uma e outra vez. Por estas e outras razões de teor semelhante, a empresa é frequentemente apresentada como uma instituição amoral, feita à imagem do «deus lucro», como refere John Le Carré no seu livro *O Fiel Jardineiro*.<sup>5</sup> Esta perspectiva encontra eco na imprensa quotidiana: «Os africanos, que ‘têm sido há muito vítimas da ganância dos governos e empresas ocidentais, enfrentam agora um novo desafio por parte da China», referia a secretária-geral da Amnistia Internacional, Irene Zubaida Khan, em Maio de 2007,<sup>6</sup> descrevendo um ciclo vicioso com actores diferentes e finalidades semelhantes.

---

(1) Embora tendamos a ver a escravatura como prática do passado, vêm regularmente a lume notícias sobre trabalhadores portugueses aliciados por redes de angariadores que os colocam em regime de escravatura (e.g., Cruz, 2007). Por outro lado, a fuga à miséria faz com que 150.000 bolivianos trabalhem sob condições escravizantes de forma voluntária (Paz, 2007). Ou seja, o passado não faz apenas parte da história.

(2) Marques (2006).

(3) Clegg (2006a).

(4) Amaro (2006).

(5) Le Carré (2001, p. 271).

(6) Heitor (2007a, p. 2).

A amoralidade empresarial referida pelos críticos é ilustrada com factos diversos que conferem aparente verosimilhança ao livro de Le Carré:

- A Pfizer foi processada pelo estado nigeriano de Kano por alegadamente ter feito testes secretos naquele local com o medicamento Trovan Floaxin numa amostra de 200 crianças. De acordo com as autoridades, onze crianças morreram e muitas ficaram deformadas. A indemnização pedida ascende aos 7.000 milhões de dólares. A empresa, criada em 1849, afirma ter feito tudo no quadro da lei. Entre as populações circula o rumor de uma conspiração americana contra as populações muçulmanas de África: através de vacinas contra a poliomielite, as pessoas seriam tornadas seropositivas ou inférteis.<sup>1</sup>
- A GlaxoSmithKline, a maior produtora mundial de drogas anti-SIDA, gastava, à entrada do século XXI, 37 por cento do seu rendimento em marketing e apenas 14 por cento em investigação<sup>2</sup> – o que sugere aos críticos que a ânsia de novas vendas está acima da descoberta de novos fármacos.
- A qualidade da Coca-Cola e da Pepsi na Índia é imprópria para consumo humano, de acordo com os activistas do *Centre for Science & Environment*. As empresas negam, mas o CSE, armado com as novas ferramentas da contestação como *blogs* e *e-mail*, difunde as suas mensagens com grande eficácia.<sup>3</sup>
- A falência da Enron, além de ter levado à prisão os responsáveis máximos da empresa, constituiu, como assinalava a revista *BusinessWeek*, uma condenação perpétua à pobreza para milhares de pequenos accionistas.<sup>4</sup>
- A recente vaga de casos envolvendo consultoras e bancos de investimento, revela práticas indefensáveis no plano ético, quando não mesmo do foro criminal.

---

(1) Heitor (2007b).

(2) McMillan (2002). Para apontar o modo contraditório como as empresas podem ser entendidas, considere-se o outro lado da actividade da indústria farmacêutica. Sem as descobertas realizadas por esta indústria, o mundo seria muito diferente. Por exemplo, foi a descoberta dos métodos anti-concepcionais que, ao separar a função sexual e a função reprodutora das mulheres, tornou possível a construção de sociedades muito mais equilibradas e justas do ponto de vista da participação feminina nas diversas esferas da vida.

(3) Brady (2007).

(4) *BusinessWeek*, 18 de Dezembro de 2006, p. 79.

Este livro analisa a tensão progresso-contestação na teoria organizacional moderna e pós-moderna. Se a tensão entre controlo e contestação era aberta e explícita na primeira, ela muda de forma e torna-se subtil na segunda: «o processo de controlo também mudará dramaticamente; talvez o nome ‘controlo’ deixe de existir, dadas as disfunções comportamentais que tende a suscitar.»<sup>1</sup> Tanto o paradigma moderno como o pós-moderno, que mais adiante são distinguidos, assumem a organização como campo de dinâmicas de poder com uma relação assimétrica entre actores<sup>2</sup> e aceitam que todas as formas de poder geram alguma forma de resistência.<sup>3</sup> O campo da gestão não constitui excepção, pelo que, para compreender o poder gestor, é fundamental conhecer a resistência por ele suscitada.

Estas lutas políticas internas têm lugar em ambientes externos igualmente concorrenciais ou hipercompetitivos, como lhes chamou Richard D’Aveni, termo que caracteriza mercados intrinsecamente instáveis e percorridos por uma competição permanente e de forte intensidade.<sup>4</sup> Um estudo de Thomas confirmou a mudança dos sectores industriais americanos no sentido da hipercompetição,<sup>5</sup> da qual decorre um conjunto de implicações relevantes:

- As organizações diminuem o seu horizonte estratégico e focalizam metas financeiras de curto prazo<sup>6</sup>;
- A rapidez da vida moderna, objecto da ironia fina do cineasta francês Jacques Tati em *Há Festa na Aldeia*, um filme de 1947, tornou-se parte comum do nosso dia-a-dia;
- A concepção da competição como processo eminentemente defensivo (de posicionamento e protecção) torna-se limitada para compreender os processos de mercado<sup>7</sup>;
- A inovação torna-se um ingrediente competitivo fundamental e não uma mera opção (tal como a Rainha de Copas de *Alice no País das Maravilhas*, a empresa contemporânea tem de estar sempre a correr para conseguir permanecer no mesmo lugar);

---

(1) Lorange (2000, p. 157).

(2) A noção do poder enquanto factor estruturante da sociedade e das organizações pode ser aprofundada por exemplo em Alcadipani (2005) ou em Clegg, Courpasson e Phillips (2006).

(3) Sewell & Barker (2006) .

(4) D’Aveni (1994).

(5) Thomas (1996).

(6) Grant (2003).

(7) Cunha (2005a).

- As mudanças externas têm que ser absorvidas por estruturas internas mais flexíveis e acomodatórias, capazes de facilitar a mudança contínua e a geração do conhecimento.<sup>1</sup>

A transição de um estado de «competição estática» (baseada no preço e no custo, onde se compete fazendo melhor aquilo que já se fazia antes) para um estado de «competição dinâmica» (baseada na inovação tecnológica e na descoberta de novas formas de governança) tem conduzido a uma transformação profunda na natureza das organizações. Essa mudança encontra-se reflectida em designações como «organizações pós-burocráticas» ou «conhecimento-intensivas». A mudança na natureza do trabalho e sua repercussão na teoria das organizações é também objecto deste livro, que articula quatro paradigmas de análise. O contraste resultante ilustra as limitações das representações do trabalho nascidas na sociedade industrial e parcialmente desactualizadas na nova sociedade do conhecimento. Barley e Kunda descrevem essas antigas representações como «petrificadas», termo que evidencia a sua cristalização para lá do seu suposto período de vida útil<sup>2</sup>

Com a emergência da sociedade pós-industrial, na qual o trabalho manual perde a primazia para o conhecimento, o saber clássico de gestão perdeu parte da sua utilidade.<sup>3</sup> Em empresas conhecimento-intensivas o «recurso mais valioso» passa a ser o talento humano. No caso dos profissionais mais qualificados, eles precisam menos da empresa do que a empresa precisa deles. Trata-se de pessoas altamente «empregáveis», que podem mudar de empresa com relativa facilidade. Detêm «capital humano». Estes novos profissionais foram também caracterizados como «trabalhadores voluntários», que apenas se mantêm numa organização enquanto ela os ajudar a desenvolver o seu capital humano.<sup>4</sup>

A actual ênfase na gestão da mudança resulta em parte da chegada de um paradigma conhecimento-intensivo a algumas indústrias e conotadas novidades supostamente associadas a este novo tempo: uma relação de poder mais simétrica entre empregadores e empregados, necessidade de novos padrões de liderança, esforço para reter não apenas os melhores clientes mas também os melhores colaboradores. O quadro I.1 contrasta a gestão da empresa industrial trabalho-intensiva com a gestão da empresa pós-industrial conhecimento-intensiva.<sup>5</sup>

---

(1) Brown & Eisenhardt (1997); Cunha & Rego (2008).

(2) Barley & Kunda (2001, p. 82).

(3) Hamel (2007).

(4) Ghoshal & Gratton (2003); Gomes *et al.* (2008).

(5) Cunha (2002); Rego & Cunha (2003).

**Quadro I.1. Da empresa moderna à pós-moderna**

	Gestão da empresa moderna	Gestão da empresa pós-moderna
Essência do trabalho	Trabalho manual	Conhecimento
Modelo do líder	Von Karajan	Count Basie
Representação do trabalhador	Empregado	Colaborador voluntário
Trabalho em si mesmo	«Como se faz?»	«Qual é?»
Influência	Comando e controlo	<i>Coaching e managing-by-walking-around</i>

Em que consiste o trabalho dos gestores na empresa pós-industrial? Em criar um propósito comum, estabelecer objetivos e medidas claros, desenvolver estruturas que coordenem sem constringer a autonomia, construir ambientes de confiança. Estes desafios, porventura ainda mais complicados do que as tarefas da gestão da idade industrial, são lapidarmente resumidos numa afirmação de Count Basie, o famoso pianista de jazz: «É o que eu sempre disse à minha banda: mantenham os olhos no tipo do piano; ele não sabe mais do que vocês, mas mantenham os olhos nele e assim teremos a certeza de estar juntos em tudo o que estamos a fazer». As mudanças positivas trazidas pela nova economia do conhecimento, expressas na visão de Count Basie – estruturas menos hierárquicas, trabalho mais interessante, melhores níveis de vida – não eliminam todavia o «lado escuro» da actividade empresarial, frequentemente destacado nos *media*.

Este livro pretende fazer uma análise do pensamento produzido sobre as organizações durante o primeiro século de estudos organizacionais. O texto analisa quatro paradigmas ou «visões do mundo» organizacional.<sup>1</sup> Pode ser entendido como complementando dois outros trabalhos em que participámos: *Tempos Modernos: Uma História das Organizações e da Gestão*, que analisou as organizações numa perspectiva de continuidade histórica<sup>2</sup>; e *Inovação e Globalização: Estratégias para o Desenvolvimento Económico e Territorial*, que estudou a acção económica contemporânea no cruzamento das tendências de fundo que definem a envolvente das organizações.<sup>3</sup> Neste caso, o foco é colo-

(1) Adams (1984, p. 278).

(2) Cunha, Rego & Cabral-Cardoso (2007).

(3) Salavisa Lança, Rodrigues & Mendonça (2007).

cado nas grandes linhas de descontinuidade: as leituras das organizações daqueles que as celebram e dos que as contestam. Procura ajudar a responder à pergunta formulada por Ghoshal e Moran, apresentada no início do livro: por que razão as empresas geram reacções tão intensas de amor e ódio?

A empresa pode pois ser tomada como fonte de progresso e de crescimento, mas também de alienação e degradação. O livro discute as distintas faces da vida organizacional, sugerindo que todas ajudam a compreender parte da realidade sem que nenhuma substitua as demais nem seja por elas substituída. Busca abrir possibilidades e não afunilar uma visão da empresa e da gestão. Procura facultar aos leitores a experiência do dinamismo complexo das organizações e da gestão. Não o atravessa o desejo de fechar espaços teóricos e práticos, mas o ensejo de os abrir e integrar – pelo menos parcialmente.<sup>1</sup> Os diversos paradigmas organizacionais são complementados com caixas e exemplos destinados a ilustrar a linha teórica em discussão. A nossa intenção não consiste na apologia ou na crítica de qualquer paradigma particular – embora a nossa crença nas potencialidades das organizações como instrumento de resolução de problemas não deixe de prevalecer. Pretendemos articular aquilo que existe de interessante em cada uma das leituras, de forma construtiva e orientada para uma melhor compreensão do funcionamento das organizações na perspectiva dos que as gerem, dos que nelas trabalham e das sociedades que as acolhem. Procedemos à interpretação das organizações a partir de diversos pontos de observação. Procuramos compreender a empresa como entidade imperfeita e passível de críticas, mas indispensável para a definição e construção das sociedades democráticas e de livre iniciativa em que vivemos. Retiramos ideias importantes das teorias críticas, sem contudo tomarmos como referência experiências estatizantes que nunca se tornaram naquilo que prometiam ser ou, como lhes chamou Fernando Pessoa num dos seus textos de 1926 para a *Revista de Comércio e Contabilidade*, «sociedades impossíveis»<sup>2</sup> Em suma, fazemos uma leitura crítica mas construtiva da sociedade organizacional, recorrendo às ideias desenvolvidas em diversos quadrantes, com o objectivo de ajudar a compreender as organizações para assim poder melhorar a sociedade organizacional. Procuramos, também, explicar o que tanto surpreendeu Miguel Monjardino quando este notou «um dos grandes mistérios da política internacional»: a má reputação do capitalismo.<sup>3</sup> O capitalismo organizacional, apesar de crises violentas como a que estalou em 2008/09 segue sendo o «sistema

---

(1) Na mesma linha, *vide* Clegg, Kornberger & Rhodes (2004).

(2) Pessoa (1926/2006).

(3) Monjardino (2006, p. 40).

evolutivo mais dinâmico que a sociedade humana organizou até hoje»<sup>1</sup>. Os problemas de distribuição da riqueza colocam um conjunto de importantes desafios políticos mas não explicam a frente anti-capitalista que mobiliza grupos tão diversos como os membros da Al-Qaeda, os novos libertadores da América Latina, manifestantes anti-globalização, ecologistas radicais, sindicalistas conservadores e membros descontentes de muitas outras ideologias que vêem na empresa e no sistema capitalista o alvo a abater. A alternativa que propõem à sociedade organizacional não é clara – ou quando é, nem sempre é recomendável. Para compreender esta história começamos por discutir a irresistível ascensão das organizações e a gênese da sociedade organizacional.

## A ascensão das organizações

Como profissão e disciplina autónoma, a gestão pode ser considerada uma criação do início do século XX. O estudo sistemático da gestão e da organização do trabalho nasceu com as obras de um conjunto de autores hoje considerados clássicos como Frederick Taylor, Max Weber e Henri Fayol. O estudo das organizações como objectos teóricos em si, na chamada teoria das organizações, nasce na década de 1950<sup>2</sup>, tendo por referencial o lançamento da revista *Administrative Science Quarterly*, fundada em 1956 e até hoje uma das mais importantes nesta área. Ou seja, os estudos organizacionais, confluência da gestão de empresas com o estudo do comportamento em contexto organizacional, são fruto de trabalho iniciado há cerca de 100 anos. De acordo com Scott<sup>3</sup>, três manuais influentes institucionalizaram o terreno dos chamados estudos organizacionais: os livros de March e Simon<sup>4</sup>, Likert<sup>5</sup> e Blau e Scott<sup>6</sup>. Uma introdução sucinta à genealogia da teoria organizacional é oferecida por Scott<sup>7</sup>: «Na sociologia, a emergência do campo das organizações pode, grosso modo, ser remetida para a tradução para o inglês das análises da burocracia de Weber<sup>8</sup> e, em menor grau, de Michels (1949). Pouco

---

(1) Louçã (2008).

(2) Shenhav (2003).

(3) Scott (1998).

(4) March e Simon (1958).

(5) Likert (1961).

(6) Blau e Scott (1962).

(7) Scott (1998, p. 9).

(8) Weber (1946, 1947).

tempo após a disponibilização destes trabalhos clássicos para os sociólogos americanos, Robert K. Merton e os seus estudantes na Universidade de Columbia procuraram traçar as fronteiras deste novo campo de estudo através da compilação de materiais relacionados com vários aspectos das organizações. Para compreender a criação da área disciplinar da teoria das organizações é preciso compreender a história das organizações e a emergência da sociedade organizacional. Esta secção procura traçar essa perspectiva de uma forma rápida e sem pretensões de detalhe.

Há milhares de anos que as pessoas constituem e trabalham em organizações: exércitos, congregações religiosas, aparelhos administrativos diversos. Todavia, as generalizações teóricas sobre as organizações entendidas como um todo e não sobre alguma faceta particular da gestão, são um produto recente, da segunda metade do século XX. A história da teoria organizacional é distinta da do pensamento gestor: existem registos escritos há milhares de anos sobre a prática da gestão. Esses registos têm por vezes uma semelhança assinalável com as actuais teorias da gestão!<sup>1</sup> Em todo o caso, eles são pouco reveladores do contexto organizacional da gestão. Referem-se normalmente a casos concretos – a administração do reino ou do mosteiro, por exemplo – e não procuram generalizar. Numa primeira fase, mais longínqua, o vínculo com a organização é ténue: a figura do patrão prevalece sobre a própria ideia de organização. Com o passar do tempo, a empresa emerge como um fenómeno interessante em si. Estas facetas são discutidas a seguir.

### ■ Trabalhar para o patrão

William Starbuck sugeriu que o mais antigo texto conhecido contendo aconselhamento sobre um problema de gestão é uma versão encontrada na Mesopotâmia sobre a arca e o dilúvio.<sup>2</sup> O texto relata o caso do construtor de uma arca que deseja persuadir os seus trabalhadores a construir a arca que o salvará, a ele, de um dilúvio que afogará todos os outros. O problema refere-se ao facto de os trabalhadores não desejarem construir tal arca se o seu propósito for revelado. O construtor interpela então a divindade sobre o modo como pode convencer os trabalhadores a construir a arca. Obtém a resposta de que deverá contar a verdade literal mas de uma maneira que iluda os trabalhadores. Trata-se de um problema de gestão tão importante na antiga Mesopotâmia como nos dias que correm: como convencer os trabalhadores a fazerem algo que será mais lucrativo para o patrão do que para eles? Textos antigos de diferentes regiões referem as tensões inerentes à relação entre

---

(1) Rindova & Starbuck (1997).

(2) Starbuck (2003b).

patrões e trabalhadores, as dificuldades colocadas aos que exercem a liderança e as subtilezas envolvidas na motivação dos trabalhadores. Textos de teor semelhante foram escritos ao longo do tempo, com vista a ajudar aqueles que tinham por incumbência construir monumentos, disciplinar exércitos, rasgar estradas, administrar a corte ou gerir negócios. O que parece característico destes empreendimentos antigos é o facto de as pessoas não se considerarem trabalhadores de organizações.<sup>1</sup> Percebiam-se, antes, como subordinados de indivíduos específicos. Serviam reis, ministros, generais ou patrões. A sua função organizacional era de importância secundária, na medida em que a sua missão principal consistia em fazer aquilo que o superior ordenasse.

### ■ Surge a burocracia

Algumas organizações parecem ter adquirido características próximas da burocracia um milénio antes da era cristã, nomeadamente na China, onde foram identificados organismos que conservavam registos escritos, definiam posições hierárquicas claras e indicavam explicitamente direitos e deveres associados a essas posições. Em 400 a.C., Platão referia os ganhos de produtividade associados à especialização. Os soldados de Alexandre, o Grande recebiam treino para padronizar e coordenar técnicas de combate.<sup>2</sup> No início do século XV, o arsenal de Veneza recorria a uma cadeia de produção com 2.000 trabalhadores para equipar os navios de guerra. As teorizações sobre estes ou outros aspectos da gestão eram, todavia, raras. O livro de Adam Smith sobre os benefícios da especialização, da divisão do trabalho e dos ganhos decorrentes da especialização produtiva foi publicado em 1776 e o trabalho de Charles Babbage sobre os princípios da mesma abordagem produtiva, data de 1832. Estas ideias apenas se tornaram verdadeiramente determinantes no início do século XX, com o movimento da gestão científica.

### ■ Proliferam as grandes organizações

Várias causas foram-se conjugando ao longo do tempo, as quais resultariam na proliferação das grandes organizações e na chamada sociedade industrial. Em consequência da melhoria das dietas alimentares, das condições sanitárias e habitacionais, a mortalidade infantil foi reduzida e a esperança de vida aumentou. As populações cresceram. O aumento das populações criou novas necessidades para um número alargado de consumidores – condição necessária para a produção em massa. A melhoria nas condições de transporte tornou as viagens mais rápidas e seguras. A tecnologia do vapor apli-

---

(1) Starbuck (2003b).

(2) Kets de Vries & Engellau (2004).

cada ao caminho-de-ferro e à navegação marítima em meados do século XIX e, na transição de século, a difusão do motor de explosão, operaram uma verdadeira revolução nos transportes. A partir do início do século XX, os automóveis, camiões e aviões começavam a tornar-se meios de transporte comuns. A obtenção de matérias-primas podia agora ser feita a longa distância. Os produtos eram mais facilmente colocados em mercados longínquos. Mercados amplos criaram condições propícias para a produção massificada para uma procura potencial cada vez maior e mais global.<sup>1</sup> Grandes organizações foram criadas para responder a estas necessidades, investindo recursos imensos, não só em capacidade produtiva, mas, também, em capacidade de distribuição e em capacidade administrativa para gerir aparelhos organizacionais com cada vez maior alcance.<sup>2</sup> As pequenas oficinas artesanais deram lugar às modernas indústrias. Os mestres artesãos iam sendo substituídos por novas classes profissionais, incluindo os gestores e operários. As grandes organizações dependiam cada vez mais da adopção de procedimentos testados e padronizados. Os gestores tornavam-se uma classe respeitada (e temida) devido à sua capacidade para introduzir procedimentos sistemáticos e cientificamente desenvolvidos, conforme se discute no Capítulo 1.

Esta profunda transformação da natureza do trabalho continua a ser alvo da visão crítica de autores como Patricia Pitcher. Num texto publicado em 1999, Pitcher distingue três tipos de profissionais: artistas, artesãos e tecnocratas. Os primeiros (artistas) são descritos como calorosos, emocionais, imprevisíveis, inspiradores, intuitivos. Os artesãos são sensíveis, confiáveis, realistas e razoáveis. Os tecnocratas são frios, não aprendem com os erros, são com frequência brilhantes do ponto de vista analítico mas tomam más decisões. Adicionalmente, são narcisistas e não aprendem porque «não sofrem». Esta visão caricatural do mundo pós-artesanal mostra até que ponto a gestão continua a ser uma actividade olhada com suspeita, especialmente quando confiada a tecnocratas.

A melhoria dos processos, o aumento da produtividade e a ausência de regulação permitiram a criação de uma classe de capitalistas milionários. A tensão social aumentava entre capitalistas e trabalhadores, o que conduziu à afirmação do taylorismo, apresentado pelos seus partidários como uma forma capaz de eliminar a violência laboral. A ascensão dos gestores como classe profissional resultou de factores como a «transformação» de alguns enge-

---

(1) Embora a globalização seja entendida como um processo actual, como um sinal dos nossos tempos, Marx e Engels já abordavam o fenómeno da progressiva internacionalização do capitalismo no seu *Manifesto do Partido Comunista*.

(2) Chandler (1990).

nheiros mecânicos em profissionais de gestão e a oferta de cursos de natureza comercial, que estabilizaram as fundações de um corpo de conhecimento distintivo. Alguns destes cursos foram oferecidos por prestigiadas universidades, o que contribuiu para a sobrevivência e posterior sucesso desta área de formação. A Universidade da Pensilvânia começou a leccionar cursos de contabilidade e de legislação empresarial em 1881. A Universidade de Harvard iniciou um programa de gestão em 1908.

Usando a terminologia de Drucker,<sup>1</sup> a teoria organizacional decorre da análise das organizações nascidas com a Revolução Industrial (1750-1880) e a Revolução da Produtividade (1880-1945). Uma terceira revolução teve lugar na segunda metade do século XX. Drucker chamou-lhe Revolução da Gestão. Esta terceira revolução implicou uma mudança radical na natureza do trabalho e da organização. Caracterizam-na cinco grandes movimentos<sup>2</sup>:

1. A terra, o trabalho e o capital, tradicionais factores de produção, deram lugar ao conhecimento como factor essencial para a criação de valor;
2. Enquanto os trabalhadores serviam as máquinas e o capital com os seus músculos, na actualidade as máquinas e o capital servem o intelecto dos trabalhadores;
3. A especialização, a standardização e a mecanização estiveram na base do trabalho industrial. Actualmente prevalecem a identificação e resolução de problemas;
4. Os trabalhadores eram tradicionalmente seleccionados tendo em conta qualidades como a resistência e a destreza, mas actualmente são mais importantes atributos como a percepção, a atenção e a capacidade de tomar decisões e trabalhar em equipa;
5. Enquanto que a educação formal era vista como irrelevante para a acumulação de riqueza, o investimento em capital humano passa a ser entendido como crucial para o mesmo efeito.

## Organizações e estudos organizacionais

O uso do termo «organização» para denotar uma associação voluntária, é uma criação de finais do séc. XIX.<sup>3</sup> Nos anos 20 do século XX começou a

---

(1) Drucker (1993).

(2) Bradley *et al.* (1999); Walsh *et al.* (2006).

(3) Starbuck (2003b).

vulgarizar-se a aplicação do termo a uma categoria geral de sistemas sociais formais de pequena e média dimensão. O significado original da palavra é de índole biológica: *organizare*, o verbo latino, referia-se à dotação dos órgãos necessários para formar um ser humano completo. Mais tarde os romanos utilizá-lo-iam para se referirem à existência de uma estrutura coordenada. A migração do termo do campo biológico para as ciências sociais, terá ocorrido cerca de 1800, quando a noção de «organização» começou a ser usada como propriedade das sociedades. «Organização» adquiria um duplo significado: (1) o acto de organizar, e (2) algo que está organizado, quer se trate de uma sociedade recreativa, um negócio privado ou uma corporação/grande empresa. A noção de «corporação» remete para uma raiz biológica, embora neste caso acrescentada de uma dimensão divina: «corporação» surgiu inicialmente para especificar o caso da Igreja Católica, nascida como a materialização terrena do corpo de Cristo. A designação alargar-se-ia depois a outro tipo de sistemas sociais. O termo «organizações», no sentido que lhe é conferido actualmente, é portanto um acontecimento histórico recente. Mesmo autores importantes daquilo que actualmente se chama «estudos organizacionais», usavam originalmente designações distintas: Fayol falava de «corpos sociais», Urwick de «estruturas», Weber de «burocracias»!<sup>1</sup> Outros, porém, iam difundindo o conceito: Mooney e Reiley explicavam, em 1931, que «organização» podia significar uma firma comercial.

Para a compreensão do surgimento da organização como sistema social relevante em si mesmo, é importante observar que no século XIX tornam-se comuns as firmas clássicas, sobretudo na Inglaterra em plena industrialização, trabalhando num quadro de economia liberal de mercado. Até ao final do século XIX, as firmas europeias eram indistintas dos seus proprietários. Estes eram pessoalmente responsáveis pelos prejuízos causados pelo negócio.

No século XIX, a competição entre os estados norte-americanos para atrair os negócios era intensa. Uma forma de cativar os capitalistas consistia em oferecer-lhes responsabilidades limitadas. Simultaneamente, projectos exigentes do ponto de vista financeiro, como a construção dos caminhos-de-ferro, já não podiam ser concretizados através de simples parcerias entre capitalistas. Foram aprovadas condições legais que permitiram a criação de grandes empresas. A mudança nas paisagens organizacionais e no respectivo enquadramento legal foi progressivamente instalando a noção de que as organizações têm uma existência própria, isto é, independente dos donos. As corporações/grandes empresas tornam-se potencialmente «imortais», ao contrário dos seus donos biológicos. A posse destas grandes empresas ia

---

<sup>(1)</sup> Starbuck (2003b, p. 157).

sendo dispersa no mercado de capitais, o que por seu turno impedia os donos de exercer controlo pessoal sobre as empresas. Ou seja, os donos viam o seu poder migrar para as mãos dos gestores, os quais, em princípio, não deveriam ser mais que seus agentes. Em relação ao segundo ponto mencionado, a dependência face ao Estado, o livro de Micklethwait e Wooldridge ilustra o grau de dependência das empresas.<sup>1</sup> Estas podiam ser vistas como instrumentos do Estado. Embora nas sociedades capitalistas contemporâneas esta representação tenha sido substituída pela noção das empresas como entidades independentes – embora constrangidas pelo Estado – a análise de sociedades não-capitalistas revela a natureza da empresa como instrumento político de concretização de projectos governamentais.<sup>2</sup>

O nascimento dos estudos organizacionais resulta da busca de regularidades inter-organizacionais, como reflectido em ideias do género «muitas burocracias padecem do mesmo tipo de problemas», ou «a gestão sistemática de acordo com um pequeno conjunto de princípios científicos permite ganhos de produtividade significativos». A teoria das organizações define, em suma, um campo de estudos caracterizado pelas seguintes especificidades:

- O entendimento da organização como sistema integrado e objecto de estudo em si mesmo;
- A noção de que muitas organizações são parecidas com outras organizações;
- O facto de as organizações interagirem com outras organizações – donde a sua semelhança.

## Modernismo e pós-modernismo

Até finais dos anos 60, os estudos organizacionais cresceram e ganharam legitimidade no âmbito do paradigma funcionalista ou na resistência ao mesmo.<sup>3</sup> No entanto, várias obras não funcionalistas foram publicadas, algumas tornando-se trabalhos de referência. Entre elas os livros de Karl Weick<sup>4</sup> e de David Silverman.<sup>5</sup> Estes livros expunham um novo entendimento das organizações, não confinado à visão dominante da «organização» como

---

(1) Micklethwait & Wooldridge (2003).

(2) Cunha & Cunha (2004, 2008).

(3) Burrell & Morgan (1979).

(4) Weick (1969).

(5) Silverman (1971).

«organização da produção». Como referiu William Starbuck<sup>1</sup> «os fenómenos previamente reais que eu procurava estudar estavam a vaporizar-se, tomando a forma de construções mentais e sociais.» A importância das construções sociais torna-se clara, por exemplo, com a simples constatação das dificuldades que se colocam à definição de algo alegadamente tão simples como as fronteiras da organização: mesmo os factores organizacionais mais elementares são o resultado de complexas construções sociais tecidas ao longo dos anos.

Aberta esta «caixa de Pandora,»<sup>2</sup> a diversidade das abordagens tem aumentado, para deleite de uns e desagrado de outros. Uma das vias mais celebratórias da diversidade paradigmática é a corrente pós-modernista, para a qual a diversidade constitui uma forma de evitar o fardo das grandes narrativas que se impõem como verdades, eliminando todas as possibilidades alternativas de interpretação. A corrente pós-modernista representa uma quebra da visão do mundo decorrente da física newtoniana: mecanicista, determinista, ingénua e reducionista.<sup>3</sup> A noção de uma realidade objectiva é substituída pela possibilidade de existência de múltiplas realidades. Como referiu Brunsson,<sup>4</sup> a percepção de que toda a pessoa tem o estatuto de «coisa subjectiva», limita os seus efeitos à pessoa em questão. Uma percepção largamente partilhada, no entanto, adquire o estatuto de «objectividade» e passa a afectar a vida de muitas pessoas, sendo estas acções apoiadas num facto «objectivo».

A ideia de pós-modernismo é indissociável da de modernismo.<sup>5</sup> O pós-modernismo existe enquanto crítica ao projecto modernista e visa expor as limitações da «grande narrativa» da modernidade, isto é, a existência de uma verdade única e universal, neste caso a teleologia/finalidade do progresso assente numa visão positivista da ciência.<sup>6</sup> David Boje<sup>7</sup> contrastou estes três projectos que não correspondem estritamente a épocas ou períodos temporais, embora se possa falar da sua ocorrência de forma sequencial: pré-modernidade, modernidade, pós-modernidade.

---

(1) Starbuck (2004, p. 1246).

(2) Motta & Alcadipani (2003).

(3) Boje (2002).

(4) Brunsson (1982).

(5) Clegg e Kornberger (2003).

(6) Ibarra-Colado (2007).

(7) Boje (1995).

### ■ Pré-modernismo

O pré-modernismo corresponde à visão do trabalho como resultado de um processo de aprendizagem experiencial baseado na prática e na tradição. Deste processo resultaria alegadamente a comunhão entre o trabalhador e o seu trabalho. O trabalho artesanal é por vezes descrito como pleno de valor espiritual e marcado por uma predominância do espírito comunitário sobre o primado da racionalidade económica. Uma tal filosofia de organização teria existido antes do advento da sociedade urbana, mecanizada e capitalista, constituindo um referencial nostálgico para movimentos alternativos em busca de novas formas de organização do trabalho e da sociedade.<sup>1</sup> Esta filosofia busca, por exemplo, formas de vida sustentáveis em termos da exploração do meio ambiente natural. Uma visão menos romântica, todavia, permitirá descortinar um conjunto de aspectos menos favoráveis nesta sociedade pré-capitalista harmoniosa e desprovida dos mecanismos cruéis da economia de mercado. O lado escuro do pré-modernismo inclui a escravidão, a imobilidade, a repressão religiosa, a submissão da mulher e a falta de participação democrática. É possível identificar em alguns movimentos pós-modernistas o desejo de recuperação de modos de vida pré-modernos, nomeadamente inspirados nas tribos nómadas que se furtavam ao controlo do Estado e da Igreja.

### ■ Modernismo

Com a modernidade nasceu uma nova sociedade, assente na razão, na administração formal, na ciência e no planeamento, motores do progresso que implicavam a remoção da subjectividade e da discricionariedade tradicionalmente dominantes. A modernidade confiava à racionalidade e à ciência o papel estruturante anteriormente exercido pela Igreja ou pela monarquia. Já não seria qualquer dom divino a orientar as acções humanas, mas antes a busca de soluções racionais para problemas concretos. No campo organizacional, Max Weber, Frederick Taylor ou Henry Ford encarnam o projecto modernista, qualificado pelos críticos como estando na génese da exploração baseada na hierarquia, da pressão para a homogeneização social e na consequente exclusão dos não-alinhados, na fraca consideração pelos direitos das minorias e na deterioração do meio ambiente natural. A organização, enquanto tecnologia social, dava expressão ao poder da racionalidade humana.<sup>2</sup>

---

(1) Wolf (2007).

(2) Cooper & Burrell (1988).

Para compreender o modernismo e o pós-modernismo, é relevante a distinção proposta por Robert Chia<sup>1</sup>: o modernismo enfatiza o estado (*being*) ao passo que o pós-modernismo considera o processo (*becoming*), uma distinção que evoca a diferença entre *organization* e *organizing* proposta por Karl Weick<sup>2</sup>. No primeiro caso, a organização é tomada como objecto uno, detentor de uma identidade estável ou cristalizada. Donde a possibilidade de definir organização como um conjunto de pessoas que trabalham de forma coordenada para alcançar objectivos partilhados. Este conjunto de pessoas vive, supostamente, num estado de comunhão de objectivos, sem discordâncias nem dissensões de maior, numa harmonia facilitada por uma estrutura integradora capaz de clarificar os limites da autoridade e responsabilidade de cada um. A essência da organização é, nesta perspectiva, a estabilidade. Pelo contrário, a perspectiva pós-modernista tende a revelar uma realidade baseada na mudança permanente e não necessariamente planeada. Trata-se de uma organização resultante da pluralidade das representações e do desencontro de interesses, o que introduz uma dimensão política na actividade organizacional. Neste caso, a essência da organização é a impermanência e não a permanência, a multiplicidade e não a unidade, o movimento e não a quietude.

Aceitando a distinção entre modernismo e pós-modernismo proposta por Chia<sup>3</sup>, conclui-se que se trata de estilos de pensamento com posições ontológicas distintas e não simplesmente de períodos temporais sucessivos. Lendo a empresa na lógica pós-modernista, Chia oferece uma alternativa a discursos filosóficos estimulantes mas demasiado abstractos para ajudarem a compreender e a actuar sobre a realidade organizacional. Daí a crítica de Weick ao discurso da reflexividade patente na produção teórica pós-modernista: pese embora a valia desta reflexão, o âmago dos estudos organizacionais é a organização e não o investigador<sup>4</sup>. Também Starbuck<sup>5</sup> alinha pelo mesmo diapasão ao criticar uma certa auto-contemplação por vezes patente na linha pós-modernista. Outro contributo central do texto de Chia<sup>6</sup> decorre do facto de a sua concepção tornar possível o entendimento do modernismo e do pós-modernismo como formas de pensamento complementares e não necessariamente antagónicas. O modernismo, com o seu foco na análise de

---

(1) Chia (1995).

(2) Weick (1979).

(3) Chia (1995).

(4) Weick (2002).

(5) Starbuck (2003a).

(6) Chia (1995).

estruturas e culturas, coisas e entidades, corresponde a uma leitura estruturalista. A ontologia do movimento patente no pensamento pós-modernista está próxima de Norbert Elias,<sup>1</sup> um autor atento às micro-acções, aos padrões relacionais emergentes e à miríade de micro-práticas quotidianas da organização. Em vez de em «coisas», este modo centra-se fundamentalmente em relações, tal como expresso no quadro I.2

**Quadro I.2. As organizações segundo os modos de pensamento modernista e pós-modernista**

Modernismo	Pós-modernismo
Estruturas organizacionais	Fluxos
Macro-acções	Micro-acções
As organizações como fenómenos discretos	As organizações como realidades transientes
Atributos estáticos	A natureza efémera da realidade
Acontecimentos sequenciais	Processos emergentes
<i>One best way</i>	Equifinalidade
Eficiência	Mudança
Interesse colectivo único e partilhado	Interesses múltiplos e conflitualidade política

### ■ Pós-modernismo

A linha pós-modernista dos estudos organizacionais nasceu com a publicação de textos como o livro *Modern Organizations*, de Stewart Clegg<sup>2</sup> e o conjunto de artigos de Cooper e Burrell<sup>3</sup> na revista *Organization Studies*. O pensamento pós-modernista pode ser dividido em duas grandes concepções:

- Uma linha REFORMADORA que aceita a possibilidade de ultrapassar as limitações da organização tal como vista na óptica modernista através da substituição das formas de gestão tradicionais por novas formas mais capacitadoras, menos restritivas em relação à participação e

(1) Elias (1978).

(2) Clegg (1990).

(3) Cooper & Burrell (1988).

mais baseadas na confiança do que na hierarquia.<sup>1</sup> Estas novas formas trazem promessas de equidade, de democracia e de equilíbrio na satisfação dos diversos detentores de interesses (incluindo o ambiente natural). Esta linha traduz-se na emergência de temas como a responsabilidade social da empresa<sup>2</sup> ou a teoria dos *stakeholders*,<sup>3</sup> bem como na possibilidade de melhorar práticas organizacionais como a contabilística, de modo a acomodar novos objectivos organizacionais, incluindo, de novo, a gestão ambientalmente sustentável e o capital humano.<sup>4</sup>

- Uma linha CRÍTICA que procura desconstruir a grande narrativa dos estudos organizacionais modernistas, dando voz àqueles que são ignorados ou marginalizados pela narrativa do progresso. Estes autores críticos formam um grupo heterogéneo sensível a categorias de género, ecologia, homossexualidade, minorias raciais e outras tipificações identitárias à margem da narrativa modernista dominante. Este grupo heterogéneo tem encontrado uma plataforma de combate comum em movimentos sociais como a luta contra a globalização capitalista vigente ou alter-globalização. Outra forma de distinção entre perspectivas críticas é aquela que distingue a crítica opositora e a crítica feita «a partir de dentro», que visa construir em vez de apenas des(cons)truir/criticar.<sup>5</sup>

#### Caixa I.1. Pós-modernismos<sup>6</sup>

---

A designação «pós-modernismo» é difícil de circunscrever. Entre as escolas de pensamento da pós-modernidade podem distinguir-se as abordagens da teoria crítica, do pós-modernismo e do pós-estruturalismo. A teoria crítica está ligada à Escola de Frankfurt e tinha como desafio explicar o insucesso da revolução socialista prevista por Marx. Theodor Adorno, Herbert Marcuse e Walter Benjamin contam-se entre os seus mais lídimos

---

(1) Cunha, Cunha, Kamoche & Marziliano (2003).

(2) Rego *et al.* (2003).

(3) Post *et al.* (2002).

(4) Peneda (2003).

(5) Uma distinção entre estas duas formas pode ser encontrada em Clegg, Korneberger, Carter e Rhodes (2006) .

(6) Esta caixa foi escrita com base em Agger (1991). O leitor interessado em aprofundar o conhecimento sobre este tema beneficiará com a leitura integral daquele texto.

representantes. O pós-estruturalismo pode ser entendido como uma teoria do conhecimento e da linguagem que recusa a leitura positivista da realidade. A ciência é produzida pela linguagem e deve ser lida como tal: como uma linguagem criadora da realidade e não como um reflexo dessa realidade. O mais notável dos pós-estruturalistas é Derrida. O pós-modernismo pode ser entendido como uma teoria da sociedade, da cultura e da história, que defende a necessidade de ver o mundo a partir das perspectivas descentradas/descentralizadas dos vários actores e não de um ponto de observação privilegiado e dominador. Os quatro grandes autores do pós-modernismo são Lyotard, Foucault, Barthes e Baudrillard. Embora a separação destas três linhas de pensamento seja conveniente, ela é uma simplificação da realidade. Duas ilustrações: (1) a desconfiança face ao positivismo é notória tanto no pós-modernismo como no pós-estruturalismo; (2) dificilmente Foucault se deixaria rotular como um pós-modernista. Neste livro, adopta-se a designação ampla de pós-modernismo para caracterizar as correntes de pensamento que se seguiram à visão newtoniana do mundo.



Independentemente da linha seguida, os estudos organizacionais pós-modernistas caracterizam-se pela substituição de uma visão do mundo baseada na física newtoniana (mecanicista, reducionista, determinista) por uma visão alternativa, construída com base em conceitos como os de entropia, evolução, organicismo, indeterminação, interpretação, caos, complexidade, linguagem e auto-organização. A organização como expressão de racionalidade é substituída pela ideia de que as organizações são construções sociais frágeis e dependentes dos interesses estabelecidos.<sup>1</sup>

Apesar das críticas de que foi alvo,<sup>2</sup> o paradigma pós-modernista não deve ser tomado como uma crítica à ciência mas sim ao positivismo, não como opositor da tecnologia mas sim da tecnocracia.<sup>3</sup> A existência de múltiplas correntes conotadas com o pós-modernismo (ver Caixa I.1), com ideias muito diversas e por vezes extravagantes face ao *mainstream*, permite a crítica fácil e bem-humorada (ver Caixa I.2). Apesar das críticas e da dificuldade em destrinçar as agendas científica e política de alguns autores (esta confluência entre observação e participação é, aliás, várias vezes assumida como traço metodológico distintivo desta corrente), as contribuições dos estudos pós-modernistas são consideráveis e valiosas. Por exemplo, por

---

(1) Cooper & Burrell (1988).

(2) Sokal & Bricmont (1999).

(3) Boje (2002).

assumirem a inseparabilidade entre a ciência, os valores e a ética, os autores pós-modernistas trouxeram ao debate novos protagonistas, perspectivas e conceitos, proporcionando o enriquecimento dos discursos sobre as organizações e o exercício de uma ciência organizacional mais reflexiva e consciente das suas próprias implicações.

O trabalho de David Boje sobre a Disney proporciona uma ilustração da agenda e da abordagem pós-modernas. Este autor contrapõe à imagem tradicional e oficialmente veiculada pela empresa – a de uma alargada família feliz – um conjunto de imagens alternativas: a das trabalhadoras femininas pagas abaixo dos seus colegas homens, de artistas cujos créditos não eram publicamente reconhecidos, de um Walt Disney paternalista e autoritário<sup>1</sup>

### **Caixa I.2. Caminhos de ferro modernos ou uma leitura irónica dos pós-modernismo quotidiano<sup>2</sup>**

---

«No filme de 1949 *O Terceiro Homem*, Harry Lime, protagonizado por Orson Welles, observava com cinismo que a única coisa que a Suíça tinha mostrado em 500 anos de amor fraternal, democracia e paz era o relógio de cuco. Esta era, claro, uma enorme calúnia; o relógio de cuco foi inventado na Alemanha. Mas a contribuição da Suíça para a civilização, algo ainda mais notório, foi o conceito do comboio que anda a horas.

Os comboios suíços são tão fiáveis que se pode acertar o relógio de cuco por eles. Mas este domingo os Caminhos de Ferro Nacionais suíços vão fazer as maiores alterações nos seus horários dos últimos 20 anos, modificando os tempos da maioria dos comboios e mexendo numa das poucas grandes certezas da vida quotidiana da nação.

Há duas maneiras de gerir um caminho-de-ferro. O modelo suíço, essencialmente moderno, baseia-se na ideia de que o caminho-de-ferro é literalmente verdadeiro e que os comboios passam à hora definida. O modelo britânico, essencialmente pós-moderno, rejeita a ideia de que os horários dos comboios são portadores de um significado fixo ou verdade universal, defendendo que eles podem ser deslocáveis, relativos e provisórios.

Ao lado da simplicidade e racionalidade do modelo suíço, o disfuncionalismo britânico pode parecer insatisfatório. Mas existem enormes vantagens em viver com um sistema ferroviário que não pode piorar. Por não terem expectativas de que um comboio alguma vez passe a horas, os passageiros sentem-se espantados e deliciados quando ele passa, e por isso a

---

(1) Boje (1995).

(2) Editorial do *Financial Times*, 11-12 de Dezembro de 2004, p. 8.

vida apenas contém agradáveis surpresas. O modelo suíço, em contraste, apenas produz sentimentos de aborrecimento quando um comboio passa a horas, gerando todavia fúria e desânimo quando ele se atrasa, pelo que os passageiros estão condenados ao desapontamento.

Não admira que os suíços sejam tão macambúzios. Pela saúde deles, esperemos que a nova tabela horária seja um desastre.»



Outra implicação do pensamento pós-modernista refere-se à leitura crítica de novas técnicas de organização, tais como a gestão pela qualidade, *lean production* e *empowerment*. Estas técnicas, normalmente apresentadas pelos seus apaniguados como instrumentos para a democratização e o desenvolvimento da vida organizacional, são consideradas pelos críticos como formas encontradas pelos neo-modernistas para colorir com linguagem pós-modernista as suas agendas de intervenção.<sup>1</sup> Estas leituras alternativas podem ser interpretadas como assinalando a natureza paradoxal das organizações: uma mesma realidade pode ser abordada a partir de perspectivas opostas, o que significa que um instrumento que num contexto é visto como capacitador, noutra pode assumir um carácter repressivo?<sup>2</sup>

Mais do que servir propósitos funcionalistas que excluem *stakeholders*, as abordagens pós-modernistas procuram formas organizacionais inclusivas, baseadas na capacidade de escutar e compreender o que é estranho, diferente e potencialmente ameaçador. Esta vocação pode ser ilustrada num ensaio de Yannis Gabriel<sup>3</sup> inspirado na *Odisseia*, de Homero. O autor analisa a passagem em que o náufrago Ulisses se descobre numa terra rochosa e proibida, que vem a saber tratar-se da ilha dos Feaces. Nu, acorda com os risos de raparigas às quais tem que pedir ajuda para sair da delicada situação. Perdido, sem comida, sem roupa, dirige-se às raparigas que fogem, à excepção da princesa Nausícaa. Ao contrário das suas companheiras, Nausícaa está disposta a escutar a voz do estranho. É desta disponibilidade que resulta a continuação da viagem de Ulisses e o regresso a Ítaca. Com base neste episódio, Gabriel expressa a necessidade de aprender a escutar o outro e a compreender a sua voz. Uma das possibilidades para o fazer é através da colaboração. Bouwen e Steyaert propõem o abandono da lógica da voz dominante para abraçar a cooperação a múltiplas vozes um projecto essencialmente pós-

---

(1) Boje & Winsor (1993).

(2) Cunha, Cunha & Dahab (2002).

(3) Gabriel (2003).

-moderno.<sup>1</sup> Para os autores, um pensamento global implica a capacidade de articular modelos globais de organização com as especificidades de desenvolvimento local. O que envolve a recusa das grandes narrativas civilizacionais que omitem a necessidade de respeitar as características locais. Bouwen e Steyaert exemplificam esta necessidade com o facto de as organizações reguladoras mundiais procurarem em regra impor a sua voz dominante nos projectos de desenvolvimento, ignorando as especificidades e condições locais. Mais que impor uma voz única, é necessário abraçar a polifonia,<sup>2</sup> a capacidade de combinar múltiplas vozes. Os autores valorizam sobretudo a possibilidade de este exercício polifónico ajudar a ultrapassar as limitações da mais importante das grandes narrativas contemporâneas: a da competição.

A queda do Muro de Berlim significou, no plano económico, a vitória do modelo capitalista e reforçou o poder argumentativo da lógica da competição. O discurso da competitividade, impulsionado por diversos autores liderados por Michael Porter, penetrou todas as áreas da gestão, dos recursos humanos à filantropia, passando pela estratégia, a logística, o *design* organizacional e as tecnologias de informação.<sup>3</sup> Todas as esferas da vida organizacional passaram a estar submetidas à lógica da vantagem competitiva. Bouwen e Steyaert defenderam a necessidade de combinar o discurso da competição com o da colaboração.<sup>4</sup> Rejeitam portanto a viabilidade do moto *No limits to competition* e a inevitabilidade da abordagem ganhador vs. perdedor. Para ultrapassar estas limitações socorrem-se de conceitos como o de confiança e evitam as metáforas belicistas que dominam a literatura da gestão. Retomam o trabalho do chamado Grupo de Lisboa, de Ricardo Petrella e João Caraça, para observar que a competição global parece ter deixado de ser um meio para o desenvolvimento, para se tornar um fim em si mesma. A supremacia da tríade (Europa, Estados Unidos e Japão), leva-a a impor os seus modelos aos demais actores e a colocar a sua voz acima das demais, num quadro de desconhecimento de «gramáticas culturais» locais.<sup>5</sup> A alternativa, sugerem Bouwen e Steyaert, consiste em adoptar os princípios de uma abordagem a múltiplas vozes, capazes de respeitar o conhecimento local, a diversidade, a ausência de uma parte dominante, a qualidade da relação acima do critério utilitário, da superioridade tecnológica ou da racionalidade económica. Esta perspectiva assenta na noção de que todo o conhecimento é

---

(1) Bouwen & Steyaert (1999).

(2) Kornberger et al (2006).

(3) Porter (1980, 1990).

(4) Bouwen & Steyaert (1999).

(5) Hall (1996).

local e que, por isso, não é razoável a difusão de um modelo global ignorante das particularidades locais.

A escuta, pela abordagem pós-moderna, das diferentes vozes organizacionais, encontra paralelo na investigação sobre comportamento organizacional. Zhou e George verificaram que a insatisfação pode ser uma fonte de criatividade.<sup>1</sup> Este vínculo apenas se verificava no caso de pessoas que tinham escolhido a opção de voz, isto é, a comunicação da sua insatisfação, e depois de receberem *feedback* das suas chefias sobre a tarefa e sobre o modo como identificar as formas de aprendizagem e de conhecimento capazes de as ajudarem a melhorar o seu desempenho. À componente funcional, este *feedback* aliava uma componente de apoio emocional, que procurava tirar partido da insatisfação individual, de forma construtiva para ambas as partes. Ou seja, a capacidade de escuta das vozes dos empregados pode representar uma fonte de desenvolvimento organizacional. Em muitos casos, porém, os gestores tendem a escutar pouco mais do que as suas próprias vozes, directamente ou reflectidas nas vozes dos seus subordinados.<sup>2</sup>

Sendo uma leitura crítica, a visão pós-modernista da organização não é, ela própria, imune às críticas. Weick por exemplo, refere que no mundo pós-moderno a nova «F word» a ser evitada é «factos».<sup>3</sup> Gabriel<sup>4</sup> critica a falta de pragmatismo da teoria pós-moderna e a sua ausência de substância. Segundo este autor, a pós-modernidade conduziu à liquefacção dos conceitos e das teorias, transformados em alvos de desconstrução e não mais vistos como instrumentos de busca da verdade. As teorias da pós-modernidade, contínuas, são paródias, miragens e jogos espirituosos.

O Quadro I.3 contrasta as lógicas pré-moderna, moderna e pós-moderna, proporcionando uma leitura complementar à do quadro I.2. De uma forma simples, o movimento evolutivo pode ser explicado como evoluindo ao longo de três passos:

- Trabalho artesanal baseado na tradição, nos saberes passados de geração em geração e num forte sentido de comunidade (o mundo pré-moderno);
- Trabalho baseado na racionalidade, na sistematização e na impessoalidade (o mundo moderno);
- Trabalho baseado na rejeição da uniformidade impessoal e fundado numa posição crítica (o mundo pós-moderno).

---

(1) Zhou & George (2001).

(2) Starbuck (1993).

(3) Weick (2002b).

(4) Gabriel (2001).

**Quadro I.3. As lógicas pré-moderna, moderna e pós-moderna<sup>1</sup>**

	Lógica pré-moderna	Lógica moderna	Lógica pós-moderna
Planeamento	Artesanato (aprendizagem, fraternidade, histórias)	Pirâmide (policimento, atomização, reporte, monitorização)	Redes (necessidades, expectativas, capacidade de resposta)
Organização	Equipas (comunidade, relações, tradição)	Disciplina (inspecção, vigilância, impessoalidade, centralização)	Achatamento (equipas, diminuição das hierarquias)
Influência	Conforto (cultura, atitude, ordem, proximidade)	Obediência (conformidade, lógica, submissão)	Individualismo (Independência, narcisismo, voz, irracionalidade, diversidade)
Líderes e liderança	Mestre (autoridade, ditador, tirano, paternalista)	Panóptico (inspector, centralismo, autoridade)	Servo (o líder servidor, empoderador, <i>coach</i> , construtor de redes, fazedor de equipas)
Controlo	Submissão (arbitrariedade, senioridade, classe social)	Inspeção (impessoalidade, normas, objectivos de curto prazo, conformidade a padrões)	Escolha (heterogeneidade, oposição, co-responsabilidade)

Se o mundo moderno se fundava na crença na racionalidade, a lógica pós-moderna insiste na necessidade de aceitar a co-existência de racionalidades.<sup>2</sup> Nos estudos organizacionais, a lógica moderna patente em autores como Taylor e Weber começou por ser desafiada por James March, Herbert Simon ou Karl Weick, que explicitaram as limitações de uma visão estritamente racionalista das organizações.

<sup>(1)</sup> Retirado com alterações de Boje & Dennehy (1994).

<sup>(2)</sup> Clegg, Kornberger & Pitsis (2005).

## As lógicas funcionalista e crítica

«Nada é sagrado, nada está acima da crítica.»

(Gabriel, 2001, p. 27)

A difusão dos estudos críticos no campo organizacional deve-se em parte ao livro *Critical Management Studies*, de dois investigadores europeus, Mats Alvesson e Hugh Willmott. O texto, publicado em 1992, conferiu visibilidade à linha crítica que, desde então, constitui presença regular nos principais encontros e revistas científicas. Os autores críticos opõem-se ao paradigma organizacional dominante, que Gibson Burrell apelidou de NATO ou *North American Theory of Organizations*. Difundidos a partir do Reino Unido, com forte influência da Escola de Frankfurt e de autores como Eric Fromm, Herbert Marcuse e Theodor Adorno, os estudos críticos da organização podem ser considerados uma das faces dos estudos organizacionais pós-modernos. Esta linha foi conquistando o seu espaço, tendo criado uma revista prestigiada – *Organization* (<http://org.sagepub.com>). Tem também representação na *Academy of Management* americana. A linha americana é menos fiel à Escola de Frankfurt e aos seus temas de ressonâncias marxistas (emancipação, alienação, fabricação do consentimento exploratório), podendo ser vista como um ponto de confluência de vozes minoritárias ou excluídas.<sup>1</sup>

Motiva os autores da linha crítica o estudo do «outro lado» das organizações, aquele que permanece oculto na agenda funcionalista: as organizações como sistemas ideológicos de controlo e dominação.<sup>2</sup> As teorias críticas dedicam particular atenção ao modo como é produzida e divulgada a literatura organizacional, e nomeadamente o trabalho fundador de Max Weber. Este autor procurou compreender os fenómenos sociais a partir de um conjunto de tipos configuracionais ideais, *i.e.* formas organizacionais que representam um tipo puro com características que se reforçam mutuamente e que não existem necessariamente na realidade nesse estado essencial. Um desses tipos ideais foi a burocracia – que corresponderia, como tal, a um formato idealizado e abstracto, mais do que a uma descrição de organizações concretas.

A noção de burocracia foi aplicada por Weber a um grande conjunto de organizações históricas (*e.g.*, o exército egípcio ou o governo romano) e contemporâneas, as quais não possuíam necessariamente todas as propriedades do tipo ideal. Embora a sua obra possa conter uma faceta interpretável

---

(1) Uma boa contextualização das abordagens críticas pode ser encontrada no capítulo 9 de Clegg *et al.* (2006).

(2) Shrivastava (1986).

como prescritiva, nomeadamente pelo facto de enfatizar as virtudes da burocracia e as suas possíveis deficiências, ela não deixa de conter um assinalável pendor crítico. Weber temia que o aumento das práticas burocráticas pudesse criar uma «jaula de ferro» de pensamento racional e relacionamento impessoal, que poderia tornar a vida humana menos gratificante. A obra de Weber não era a de um aspirante a guru de gestão. A sua intenção era a de estudar um problema já antes abordado por autores como Hegel e Marx: a natureza da dominação na sociedade e as causas do seu desenvolvimento. Interessava a Weber o poder da burocracia e suas possíveis consequências. O conceito weberiano de «racionalidade» não era o de desempenho eficiente que viria a adquirir mais tarde na tradução parsoniana. Tratava-se, para ele, de uma ferramenta sociológica analítica e não de uma prescrição gestionária. Tal como ilustrado por Shenhav, a racionalidade deve ser entendida como produto de um sistema cultural capitalista, burocrático e influenciado pelas ideias da gestão científica.<sup>1</sup>

A divulgação da obra de Weber nos EUA, a partir da tradução de Talcott Parsons, menorizou a existência destas duas faces na obra do autor alemão e promoveu uma versão americanizada<sup>2</sup> congruente com os ideais dominantes de racionalidade e eficiência. A análise das contradições efectuadas por Weber – por exemplo entre ordem e desencanto – foi secundarizada nos EUA face à possibilidade de dela extrair uma teoria prescritiva da racionalidade organizacional. Deste modo, segundo Shenhav,<sup>3</sup> a abordagem histórica e fenomenológica de Weber deu origem nos EUA a uma visão a-histórica e consensual da racionalidade. Segundo Fournier e Grey, a tradução americana de Weber foi usada em termos normativos e não no âmbito da abordagem crítica da racionalização, ao contrário do que sucede no Reino Unido, onde o mesmo trabalho é usado sobretudo pela facção crítica.<sup>4</sup>

As novas teorias críticas pós-industriais, ao contrário das abordagens críticas da era industrial, não propõem uma visão alternativa universal, uma qualquer «terra prometida».<sup>5</sup> Em vez da busca de uma grande narrativa capaz de substituir a narrativa anterior, elas colocam a ênfase em críticas temporárias e locais. O seu objectivo é o de desocultar as estruturas que impedem o desenvolvimento humano nas organizações, que dificultam a participação e a democracia e que, para usar o vocabulário maslowiano, impedem a auto-rea-

---

(1) Shenhav (2003).

(2) Shenhav (2003).

(3) Shenhav (2003).

(4) Fournier & Grey (2000).

(5) Davel & Alcadipani (2003).

lização.<sup>1</sup> Neste sentido, os estudos críticos não são anti-organizacionais mas alter-organizacionais, buscando a descoberta de modos organizativos capazes de desfocar os aspectos fundamentais do paradigma funcionalista dominante, isto é a eficiência, a eficácia e o lucro ou, por outras palavras, a performatividade. Os estudos centrados na performatividade não podem ser considerados críticos, mesmo que critiquem algo. Ilustrando: embora a ideia de reengenharia tenha surgido como uma posição crítica face à gestão, ela não constituiu uma teoria crítica, dada a sua orientação para a performatividade. Estudos críticos são aqueles que respeitam um conjunto de parâmetros<sup>2</sup>: intencionalidade não-performativa, uma visão desnaturalizada da organização, reflexividade e um ideal emancipatório. A posição ontológica dos estudos críticos baseia-se na «luta contra o imperativo do lucro, contra a desigualdade racial, contra a hierarquia e seus abusos, e contra outros efeitos negativos das organizações contemporâneas, proporcionado um quadro de análise politicamente empenhado e em busca de um ‘mundo melhor’.»<sup>3</sup> Estas facetas são desenvolvidas a seguir.

#### ■ Intencionalidade não-performativa

A intenção dos estudos críticos é emancipatória e não-performativa, ou seja, esta linha de pensamento não tem como intenção contribuir para o sucesso organizacional, mas antes para uma maior consciência das desigualdades introduzidas pela gestão, para um esforço no sentido do aumento da participação e para a denúncia e o evitamento das disfuncionalidades do modelo vigente, no qual a desigualdade entre o topo e a base se tem vindo a cavar. A organização passa a ser considerada uma realidade social e não apenas uma máquina produtiva. A componente performativa representa apenas uma componente da organização mas não aquela que mobiliza a atenção dos autores críticos. Um exemplo de intencionalidade não-performativa encontra-se no livro *Management. A Critical Text*, um manual de gestão que não inclui os termos «eficácia» e «eficiência» no índice remissivo.<sup>4</sup>

#### ■ Uma visão desnaturalizada da organização

As organizações devem ser entendidas como entidades sociais e históricas, criações humanas e não factos naturais objectivos. As organizações são o resultado de processos de escolha e de relações de poder. A sua apresenta-

---

(1) Maslow (1943).

(2) Fournier & Grey (2000).

(3) Alcadipani & Hodgson (2006, p. 17).

(4) Fulop & Linstead (1999).

ção de forma reificada, faz com que sejam tomadas como naturais, «definitivas» e indiscutíveis, furtando-se ao exercício da crítica. Em termos de comparação, o facto de as castas serem «naturais» na Índia, não as torna menos discriminatórias. Neste contraste entre as organizações como estruturas sólidas ou como processos em (re)construção e legitimação permanente, ecoam as vozes estruturalista de Talcott Parsons e processual de Norbert Elias. A visão desnaturalizada das organizações visa contribuir para tirar os gestores da «jaula de ferro», mostrando-lhes que o mundo que assumem como «natural» não passa, afinal, de uma construção social em que participam e para a qual existem alternativas.<sup>1</sup>

### ■ Reflexividade

Refere-se à capacidade para desmascarar estruturas de poder e de controlo através de um esforço de auto-crítica teórica e metodológica. A reflexividade deverá conduzir a uma forma de pensamento crítico cuja agenda pode ser resumida em quatro objectivos<sup>2</sup>:

- Identificar e desafiar os pressupostos subjacentes às formas habituais de percepção, concepção e actuação;
- Reconhecer a influência da história, da cultura e do estatuto social ao nível das crenças e das acções;
- Imaginar e explorar alternativas à ordem estabelecida;
- Ser apropriadamente céptico em relação a qualquer conhecimento ou solução que afirme ser a única verdade ou possibilidade.

### ■ Um ideal emancipatório

Algumas organizações promovem práticas opressivas e indignas. As teorias críticas pretendem denunciar estas práticas e estimular a criação de espaços organizacionais facilitadores de um pleno desenvolvimento humano. A desigualdade na distribuição da riqueza, os excessivos diferenciais de poder e conhecimento, a desigualdade de oportunidades entre os sexos são os seus alvos.

---

(1) Czarniawska (1999).

(2) Alvesson & Deetz (2000, p. 8).

O denominador comum às diversas perspectivas críticas reside na orientação para a denúncia das diversas formas de iniquidade. Ou, de outra forma, move-as o facto de a gestão ser frequentemente um instrumento de desigualdade e de dominação. Quer por razões estruturais (*e.g.*, dominação dos lugares cimeiros das organizações por uma elite formada nas escolas de topo), quer comportamentais (*e.g.*, a diferença de género em termos da apetência para os jogos políticos<sup>1</sup>), as relações de dominação tendem a perpetuar-se no contexto organizacional.

As teorias críticas visam, por conseguinte, o desenvolvimento democrático das instituições, incluindo as empresas. Procuram o caminho para a criação de pessoas mais conscientes da sua cidadania e mais capazes de reduzir as desigualdades e as formas de exclusão e dominação. Entendem o processo de mudança societal como emergente e conduzido pelos cidadãos comuns, e não como uma caminhada guiada por elites esclarecidas que arrastam massas de cidadãos alienados.

As teorias críticas mais pragmáticas procuram, em suma, estimular a acção em vez de tomarem a investigação como um exercício intelectual desligado da prática. Os seus programas procuram actuar sobre temas como a dominação, a ideologia, a desigualdade de raças e género, suscitando a mudança no sentido de maior justiça. As teorias críticas são tocadas pelo desejo de mudança e atraídas pela natureza paradoxal da mesma, desafiando as descrições habituais das organizações como colectividades racionais, harmoniosas e teleológicas. Segundo esta leitura tradicionalista, a mudança é a melhoria do que já existe e não o descongelamento das iniquidades patententes nas formas dominantes de organização do trabalho.

#### ■ Uma nota sobre a influência de Foucault

Um pensador com influência tutelar sobre as teorias críticas é Michel Foucault. Muito mudou na relação da teoria organizacional com Foucault desde que Gibson Burrell, um influente académico inglês, experimentou grande dificuldade em publicar o seu trabalho sobre, como apontou um *referee* da revista *Administrative Science Quarterly*, «um filósofo francês desconhecido»<sup>2</sup>. O artigo em causa seria mesmo rejeitado. A mesma revista, porém, publicou alguns anos mais tarde diversos trabalhos com um cunho marcadamente foucauldiano, nomeadamente investigação de James Barker<sup>3</sup> e

---

(1) Rodrigues (2003).

(2) Burrell (1996, p. 454).

(3) Barker (1993).

de Graham Sewell<sup>1</sup> sobre controlo invisível, um tema que transfere para o domínio organizacional a ideia do «panóptico», um sistema arquitectural que delega o processo de controlo no próprio controlado, mais que situá-lo em alguma força exterior e intrusiva. O controlo torna-se «transparente» e passa para a esfera do auto-controlo. Desta forma, os controlos de terceira ordem considerados por Perrow<sup>2</sup>, isto é, baseados em premissas e valores internalizados, ganham um novo quadro explicativo que, em Foucault,<sup>3</sup> é alargado ao que apelidou de sociedade da vigilância.

A divulgação de Foucault nos estudos organizacionais foi feita, segundo uma dupla de professores brasileiros, Motta e Alcadipani,<sup>4</sup> por dois grandes grupos de autores: os pós-modernistas/críticos e os renovadores da teoria do processo laboral. No primeiro caso, a obra de Foucault, nomeadamente a atenção dedicada à vigilância, à disciplina e à punição, destacam o tema do poder como ingrediente essencial para a compreensão das organizações. As organizações podem ser entendidas como processos de poder exaustivos, permanentes e indiscretos. A sua denúncia é um objectivo claramente articulado com a agenda dos autores pós-modernistas e críticos. A invisibilidade do poder constitui um mecanismo importante para a subjugação, pelo que os teóricos desta linha procuram evidenciar os seus mecanismos e expor o seu pendor opressivo, mesmo que invisível. No caso da teoria do processo laboral, as ideias de Foucault foram utilizadas por um grupo de investigadores liderados por David Knights e Hugh Willmott, que ficou conhecido como a *Manchester School of Foucauldian Labour Process Theory*, a qual criticou a abordagem de Harry Braverman (ver Capítulo 2) por focar a exploração económica e enfatizar, numa lógica marxista, as estruturas, ignorando a subjectividade individual e as relações de poder. Na lógica pós-industrial, o indivíduo, com a sua subjectividade e experiência, passa a ser um actor importante e não apenas parte infinitesimal de uma classe. A experiência subjectiva e as relações de poder tomam pois parte importante na análise do processo laboral. Esta entrada em cena do autor francês não foi suave, tal como ilustrado pela polémica entre marxistas e foucauldianos.<sup>5</sup>

---

(1) Sewell (1998).

(2) Perrow (1986).

(3) Foucault (1975).

(4) Motta & Alcadipani (2003).

(5) Parker (1999); Wray-Bliss (2002).

### Caixa I.3. Argumentos racionais – em nome de quem?

---

São abundantes, e em alguns casos duradouras, as evidências de que o modelo de organização e gestão dominante apresenta zonas de tensão e de desgaste. O modelo de organização centrado nos interesses dos proprietários, primeiro, e dos gestores, mais tarde, resulta numa assinalável desconfiança por parte dos empregados em relação ao empregador e aos gestores seus representantes. Considere-se a seguinte citação: «A PT apresenta resultados [duplicação para 500 milhões de euros] e anuncia, ao mesmo tempo, que vai despedir mil trabalhadores [com custos até 270 milhões de euros]. A informação importa. (...) O modelo europeu está a desvalorizar a importância do trabalho. Isto é, consegue distorcer a relação de forças que lhe está na base – a ideia de que o capital pouco vale sem o trabalho – e criar uma barreira trabalhador/empregador, forçando este a olhar o primeiro como peso e não como aliado. O empregador é, por isso, forçado a olhar com desconfiança o seu maior aliado já que o Estado se intromete entre os dois.»<sup>1</sup> O dilema, anunciado pelo director do *Diário Económico*, é complementado no Barómetro da mesma edição do jornal com a informação de que a redução de efectivos visava «racionalizar» o grupo.

---



## Comentário final e estrutura do livro

Este livro discute a sociedade organizacional e as suas implicações – positivas e negativas. Procura abarcar não apenas o impacto das técnicas gestionárias sobre o funcionamento das organizações, mas também as suas implicações para a sociedade como um todo, um tópico frequentemente ignorado.<sup>2</sup> A progressiva implantação de uma sociedade organizacional é um processo contestado e ideológico, no qual circulam significados distintos quando não mesmo antagónicos. Ao longo do livro, o leitor testemunhará o poder positivo das organizações, mas também o seu impacto negativo. Organizações complexas e sofisticadas do ponto de vista dos meios, levaram o homem à lua e ao Holocausto.<sup>3</sup> No caso da ida à lua, aliás, só foram homens. No caso do Holocausto não se tratou apenas de proceder à «gestão das operações» com capacidade de «processar» 12.000 judeus por dia, mas também de criar

---

(1) Figueiredo (2005, p. 36).

(2) Ibarra-Colado (2007).

(3) Bauman (1989).

uma poderosa cultura organizacional capaz de transformar gente normal num exército de assassinos. A manipulação das pessoas por poderosas máquinas organizacionais tem-se revelado, de resto, um esforço menos complexo do que se poderia esperar, tal como verificado pela psicologia social laboratorial (ver Capítulo 5 ou [www.prisonexp.org](http://www.prisonexp.org) organizado por Philip Zimbardo), e pela relativa profusão de instituições totais, outro corolário da organização como fonte de alienação. Entre as organizações empresariais, as grandes multinacionais são alvo de críticas particularmente ferozes (ver Caixa I.4).

#### Caixa I.4. A crítica como forma de arte

---

A sociedade organizada e organizacional, a política e as empresas, têm proporcionado benefícios inestimáveis. Têm também sido alvo de críticas, tal como se vem discutindo neste capítulo. Essas críticas acontecem nas ruas, como em Paris em Maio de 1968 ou em Seattle nos anos 90, mas também no mundo das artes. *Beggars Banquet*, o LP de 1968 dos Rolling Stones, mas também os CD de 2006 de Neil Young e dos Pearl Jam são exemplos de artistas contra o *statu quo*. Temas como *Street Fighting Man* e *Wide World Suicide* exemplificam este *angst* contra a sociedade estabelecida. Artistas famosos, como Jean-Luc Godard, apadrinharam este movimento, como fica explícito no filme *Sympathy for the Devil*, sobre os Rolling Stones (1968/2006, Carlotta Films/Prisvídeo). Mas a lista de artistas politicamente empenhados podia ser alargada em centenas de nomes desde o nascimento do rock, incluindo os Sex Pistols (*Anarchy in the UK*), Manu Chao (*Clandestino*) e muitos outros, passando por um conjunto alargado de músicos portugueses, incluindo José Afonso (*Vampiros*) e José Mário Branco (*FM*).

---

Não são poucas as críticas ao capitalismo empresarial que são justas e os esforços para o melhorar, humanizar e superar são necessários e importantes. Sociedades assentes em formas de organização sofisticadas existiram e tombaram noutras eras da História. O seu fim nem sempre conduziu a um mundo melhor: a queda do Império Romano não resultou em melhores civilizações!<sup>1</sup> O Império Romano não era uma sociedade perfeita mas permitia níveis médios de qualidade de vida superiores aos proporcionados pelas sociedades que lhe sucederam. As organizações contemporâneas são, na sua imperfei-

---

<sup>(1)</sup> Ward-Perkins (2006).

ção, contribuintes importantes para a criação de um mundo melhor. Algumas organizações podem ser, em consequência da escolha dos seus líderes, rapaces ou desonestas. Podem tomar decisões que lesam alguns dos seus *stakeholders*. Podem apoiar regimes políticos por conveniência. Mas são uma parte fulcral da sociedade contemporânea e contribuem para que os níveis de vida de hoje sejam os que proporcionam aos seres humanos vidas mais longas e materialmente mais confortáveis.

Estas sociedades organizacionais não estão isentas de problemas, mas as sociedades alternativas até agora não parecem ter proporcionado melhores soluções. Tomar as organizações como máquinas exclusivamente geradoras de desigualdade em série, de exploração global ou de manipulação psicológica totalitária de trabalhadores indefesos, é um argumento ideologicamente carregado que não já no limite do campo de análise do presente livro. Obras como *Império*, de Michael Hardt e Antonio Negri,<sup>1</sup> ou *No Logo* de Naomi Klein,<sup>2</sup> bem como os filmes de Michael Moore, são trabalhos exemplares de uma posição crítica. Embora não seja aqui intenção avaliar o conteúdo normativo destes trabalhos será nossa missão, no entanto, alertar contra leituras maniqueístas da organização (seja esta qual for) a abrir ao leitor uma literatura que apresenta um conjunto de possibilidades de acção que tomam as organizações como eixo instrumental. Exemplo deste espírito é o trabalho de Steven Vallas, da Universidade George Mason, que revela múltiplas possibilidades de acção dos trabalhadores para contrariar a dominação organizacional, da hostilidade aberta à apropriação do discurso passando pelo uso da retórica gestionária em seu próprio benefício.<sup>3</sup>

Reconhecemos a importância da crítica e a validade de muitos dos seus argumentos – donde a escrita deste livro – mas evitamos a atitude do náufrago anarquista da anedota: chegado a uma ilha, questionou a primeira pessoa que encontrou sobre a existência de Estado. Face à resposta afirmativa, logo declarou: «Sou contra». Assumimos uma posição a favor das organizações, mas não a favor de tudo o que se passa nas organizações. Uma crítica construtiva e a partir de dentro, de quem acha que é bom viver num mundo de liberdade, de diferença e de escolha. Não nos precipitamos aqui num apelo à substituição da sociedade organizacional hierárquica por uma sociedade de comunidades igualitárias. Mas, também, não apelamos à resignação perante modelos herdados do século XX. O presente envia sinais da emergência de novas formas organizacionais assentes na substituição do regime

---

(1) Hardt & Negri (2000).

(2) Klein (2000).

(3) Vallas (2006).

comando-e-controlo pela lógica coordenação-e-desenvolvimento!<sup>1</sup> As hierarquias poderão ceder o lugar a heterarquias; organizações complexas com pessoas simples poderão dar lugar a organizações simples com pessoas complexas. Esta nossa leitura da mudança na sociedade organizacional não resulta de uma visão do futuro, mas dos indícios do presente. A natureza emergente da mudança encarregar-se-á possivelmente de dirigir a mudança noutro sentido que não o aqui preconizado, mas decidimos mesmo assim partilhar com os leitores o nosso fascínio pelo estudo das organizações, a admiração pelas suas realizações, mas também a análise das promessas falhadas que têm deixado pelo caminho.

O livro está organizado em torno de quatro grandes abordagens, resultantes do cruzamento dos dois eixos discutidos nesta introdução: teorias modernas, pós-modernas, funcionalistas e críticas (Quadro I.4). As teorias modernas correspondem às formas organizacionais surgidas em resposta aos desafios da era industrial, da produção em massa e do trabalho físico-muscular. O desafio que se colocava à organização e aos seus arquitectos era o do aumento da eficiência através da descoberta da «melhor maneira». Uma concepção newtoniana da organização tornava credível a possibilidade de desenhar empresas eficientes e pendulares.

Estas esperanças tornaram-se menos credíveis à medida que a concepção newtoniana foi substituída pela ideia de que as organizações podem ser melhor descritas como sistemas adaptativos complexos que co-evoluem com a envolvente. As teorias pós-modernas reflectem esta nova visão, revelando a impossibilidade de controlo mecanicista; a importância de polifonia e da coexistência de perspectivas díspares, os limites do entendimento da gestão como centrada nas funções tradicionais (planeamento, organização, direcção, controlo). O trabalho nas organizações pré-modernas visa menos a massificação do que a produção especializada e assenta no conhecimento e não na força muscular. As abordagens pós-modernas, pelo contrário, tendem a reconhecer a importância da polifonia/inclusão, da subjectividade e da reflexividade enquanto forças sociais críticas para a preservação de sociedades abertas e democráticas.

O segundo eixo estruturante deste livro é aquele que distingue teorias funcionalistas e críticas. As primeiras têm como objectivo melhorar o funcionamento e os resultados da organização, tendo intenções performativas; as segundas têm por finalidade ultrapassar o foco das teorias funcionalistas nos lucros e interesses dos donos, por teorias centradas nas vozes habitualmente silenciadas. Enquanto as teorias funcionalistas visam ajudar a desenhar

---

(1) Malone (2004).

melhores organizações, as teorias críticas têm como meta denunciar situações injustas e naturalizadas, isto é, institucionalizadas como formas normais e por isso indiscutíveis de organizar a sociedade – por exemplo, as diferenças entre sexos com o habitual desfavorecimento das mulheres. O cruzamento dos eixos resulta na estrutura apresentada no quadro I.4.

**Quadro I.4. Uma tipologia das teorias organizacionais discutidas neste livro**

	Teorias funcionalistas	Teorias críticas
Teorias modernas	<p><b>REVOLUÇÃO (Capítulo 1)</b> <b>Teorias organizacionais clássicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ÉPOCA: a partir da revolução industrial em especial na transição para o século XX.</li> <li>• ÍCONES: burocracia, Ford T, McDonald's, o «Homem Organizacional».</li> <li>• LIVRO ILUSTRATIVO: <i>The Principles of Scientific Management</i> (Taylor, 1911).</li> <li>• NO CINEMA: <i>Tempos modernos</i> (Chaplin, 1936), <i>Há festa na aldeia</i> (Jacques Tati, 1947).</li> </ul>	<p><b>OPRESSÃO (Capítulo 2)</b> <b>Teorias críticas clássicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ÉPOCA: a partir da revolução industrial.</li> <li>• ÍCONES: Marx, o proletariado.</li> <li>• LIVROS ILUSTRATIVOS: <i>O Manifesto Comunista</i> (Marx &amp; Engels, 1848), <i>Labor and monopoly capital</i> (Braverman, 1974).</li> <li>• NO CINEMA: <i>Metropolis</i> (Lang, 1927).</li> </ul>
Teorias pós-modernas	<p><b>PARADOXO (Capítulo 3)</b> <b>Teorias da gestão do conhecimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ÉPOCA. A partir dos anos 70.</li> <li>• ÍCONES: Google, Bangalore, cognitariado.</li> <li>• LIVROS ILUSTRATIVOS: <i>The Knowledge Creating Company</i> (Nonaka &amp; Takeuchi, 1995), <i>Funky Business</i> (Ridderstrale &amp; Nordström, 2005), <i>The World is Flat</i> (Friedman, 2005).</li> <li>• NO CINEMA: <i>Johnny Mnemonic</i> (Longo, 1995).</li> </ul>	<p><b>ESPECTACULARIZAÇÃO (Capítulo 4)</b> <b>Novas teorias críticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ÉPOCA: Maio de 68.</li> <li>• ÍCONES: Che Guevara, movimentos anti-globalização.</li> <li>• LIVROS ILUSTRATIVOS: <i>Império</i> (Hardt &amp; Negri, 2000), <i>No Logo</i> (Klein, 2000).</li> <li>• NO CINEMA: <i>Blade Runner</i> (Scott, 1982).</li> </ul>

O Capítulo 1 discute a emergência das modernas teorias de gestão. Estas abordagens procuravam aumentar os níveis de eficiência organizacional através da sistematização e da construção de processos organizacionais livres de desperdício de recursos (humanos e não-humanos). A chegada destas abor-

dagens, nomeadamente da organização científica do trabalho, ajudou a criar a sociedade tal como a conhecemos. A produção em massa e o aperfeiçoamento de processos de trabalho sistemáticos e rotineiros impuseram uma nova disciplina na fábrica e permitiram níveis de produção nunca antes alcançados. Na base desta revolução encontram-se três alicerces: (1) substituição da tradição por um conjunto de princípios de organização provenientes da engenharia, (2) foco na eficiência e (3) transformação de cada indivíduo num especialista. O taylorismo e o fordismo de início do século XX alteraram de forma radical não apenas a vida na fábrica como a própria sociedade. Este capítulo discute a génese dessa mudança. Se as vantagens trazidas pelas novas organizações foram assinaláveis, os seus custos também foram notórios – a expressão *blue-collar blues* é uma metáfora conhecida que aglutina os custos físicos e psicológicos associados ao trabalho repetitivo e psicologicamente pouco exigente.

Que nem todas as consequências da revolução taylorista/fordista foram benéficas, é algo que se torna patente no Capítulo 2, que discute o tema da opressão. As mudanças levadas a cabo pelos grandes pioneiros da gestão do início do século XX desapossaram trabalhadores do seu poder, contribuindo para a respectiva alienação. As novas formas organizacionais foram entendidas pelos críticos como fontes de opressão. Os trabalhadores responderiam a estas condições desenvolvendo uma consciência de classe ou, pelo contrário, aceitando viver numa ilusão criada pelas indústrias culturais e de consumo. O prazer de uma ida ao centro comercial ou a intoxicação por futebol ou telenovelas seriam sinais de alienação de uma classe incapaz de compreender os seus verdadeiros interesses. Marxismo, massificação e manipulação são palavras-chave desta perspectiva.

As abordagens mecanicistas deram lugar, na transição para o século XXI, a novas formas de trabalho e organização. Este novo paradigma é influenciado pela emergência do papel dos cognitários ou trabalhadores do conhecimento, que não actuam segundo os cânones da gestão modernista e apresentam as organizações já não como máquinas previsíveis mas como sistemas complexos. As organizações não mais são tomadas como entidades do domínio da ordem mas também da desordem e da imprevisibilidade. Conhecimento, competências e complexidade são palavras-chave deste paradigma. O Capítulo 3 discute a lógica paradoxal que obriga à combinação de ordem e liberdade, rotina e inovação, velocidade e cautela. A necessidade de novas formas organizacionais capazes de acomodar estas experiências paradoxais constitui um desafio para académicos e gestores.

A face espectacular das novas formas organizacionais é discutida no Capítulo 4, que aborda alguns aspectos centrais para os críticos da era pós-moderna. Esta abordagem ganhou projecção com os movimentos sociais de

protesto de 1968 ocorridos nos EUA, em França, na Checoslováquia. Maio de 68, mais que um momento, é o símbolo de uma nova atitude face ao *status quo*, «uma explosão global de energia política cultural e social, que era ao mesmo tempo excitante e aterrorizadora» ou «o mês mais dramático do certamente mais dramático ano da segunda metade do século XX»!<sup>1</sup> O capítulo enceta com uma análise da globalização que serve de pano de fundo à actividade organizacional contemporânea. São considerados três debates centrais: (1) as falhas éticas geradas pela ganância capitalista; (2) a devastação ambiental introduzida pela actividade das organizações; (3) a necessidade de cultivar a espiritualidade humana no contexto organizacional.

Sendo um livro sobre organizações, o texto que o leitor tem em mãos é também um trabalho sobre a condição humana à entrada do século XXI nas sociedades mais avançadas. Como referiu Stewart Clegg<sup>2</sup> da Universidade de Tecnologia de Sydney, é impossível compreender a condição humana sem entender as organizações nas quais ela é constituída, constringida e transformada. Começamos então por viajar até há cerca de um século atrás, quando um engenheiro de Filadélfia, Frederick Winslow Taylor, assumiu a liderança do movimento da organização científica do trabalho.

---

(1) Engel (2007, p. 70).

(2) Clegg (2006b).

