

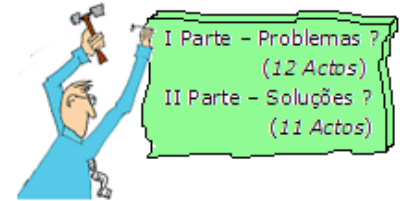


**Nelson Trindade**

Edição SocioSistemas  
[www.sociosistemas.com](http://www.sociosistemas.com)



## **Lupa sobre a democracia \_ Acto 11** **... fugindo da estupidez organizacional...**



***Estupidez organizacional é a incapacidade de aceitar informação útil e com ela aprender e actuar.***

Com base em Lynch e Kordis

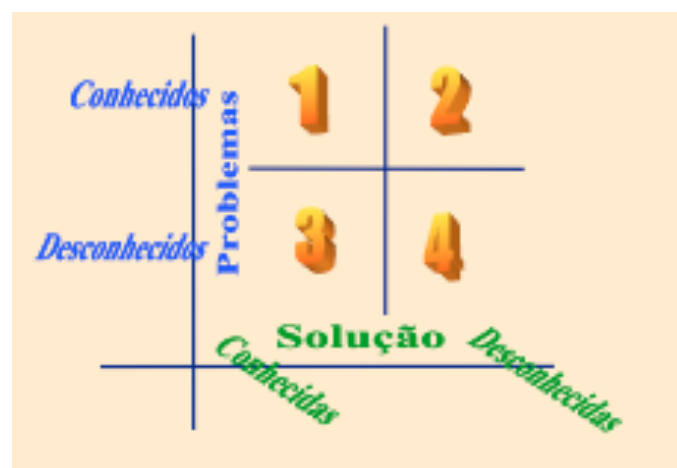
O ponto de vista clássico, sobre a sociedade e seus sectores produtivos, considera três tipos de actividade: primária (agricultura), secundária (indústria) e terciária (serviços).

Hoje, com o primado da informação e do conhecimento, esta distinção interessa muito pouco. O importante é saber quantas organizações **estúpidas** existem no país, quer seja na agricultura, na indústria ou nos serviços.

Quantas são as organizações **domesticadas**, instruídas no seguimento obediente de informações, que actuam em cada um desses sectores produtivos. E, por fim, quantas organizações **inteligentes**, manipulando a criatividade, a inovação e o empreendedorismo vivem em cada uma dessas actividades.<sup>1</sup>

É óbvio, que (hoje) o progresso passa pela existência de um número, cada vez maior, de *empresas inteligentes* em relação às *domesticadas* e às *estúpidas*, qualquer que seja o sector produtivo considerado.

Se considerarmos o esquema (ver Roy Williams, Chris Creswick, Bill Krouwel, Steve Godwill) teremos:



verifica-se que só existem quatro tipos de situações a resolver, ou seja:

<sup>1</sup> - Como valores médios, o Japão regista cerca de 160.000 patentes por ano, tantas quanto a Europa e os USA. Só a Fugitsu regista uma média de 12.000 por ano, mais do que a França.

- 1- os **problemas são conhecidos e as soluções também**, e que na prática utilizam como modelos actuaentes a regulamentação e a burocracia;
- 2- os **problemas são conhecidos mas as soluções são desconhecidas**, logo estas têm que ser criadas, pelo que se utilizam metodologias de criatividade e investigação;
- 3- os **problemas são desconhecidos, mas as soluções são conhecidas**, pelo que se utilizam métodos de cenarização, apoiados por acção-pesquisa;
- 4- os **problemas e as soluções são desconhecidas**, pelo que agora a eficácia depende da maior ou menor competência dos recursos humanos que vão intervir, num permanente *redescobrir, reaprender, reformular*. O motor deste método é obviamente o **reaprender**;

Um exemplo:

1. *Um indivíduo acorda de manhã e não se sente bem. Não sabe o que tem (problema desconhecido e solução desconhecida)---Caixa 4.*
2. *Resolve ir ao médico. Quando entra no consultório, o médico pensa que se descobrir o problema, a solução deve estar standartizada—Caixa 3*
3. *Se depois de identificar o problema a solução for desconhecida estará na Caixa 2*
4. *Se após o problema estar identificado a solução for óbvia, temos a Caixa 1*

Os finais do século XX afastam cada vez mais as situações do tipo 1 e vulgarizam cada vez mais as situações do tipo 4.

Sendo assim, todos os modelos de gestão social têm que se adaptar a esta nova situação de estar a lidar com grupos humanos cada vez mais desenvolvidos e constituídos por actores livres e autónomos.

E se os modelos herdados, preparados e operacionais para grupos mais apatizados, deixam de funcionar, não são os grupos que têm que regredir, mas sim os modelos que têm que progredir.

O futuro passa, assim, pelo desenvolvimento de um tipo de organização capaz de integrar uma cada vez maior autonomia, diferenciação e trans-displinariedade. Esta evolução é, aliás, uma tendência que se tem vindo a verificar.

Na verdade, analisando a génese e as características da organização Taylorista e de suas posteriores mutações, as linhas de força que as definem, expressam bem essa evolução.

Nos finais do século XIX, com o arranque da maquinaria industrial, iniciou-se uma época de **esperança** e de **desespero** para os investidores industriais.

De **esperança**, porque se vislumbravam condições óptimas para um grande desenvolvimento produtivo. De **desespero**, porque essas condições obrigavam à existência de postos de trabalho bastante mais evoluídos que, por sua vez, obrigavam à existência de uma mão de obra mais qualificada. E, não só essa mão de obra não existia, com também não havia condições sociais, económicas e políticas para que se viabilizasse essa existência.

Parecia um *beco sem saída*, quando Frederick Taylor deu a solução, cuja simplicidade demonstra um *toque de génio*: em vez de desenvolver a mão de obra, a solução era empobrecer os postos de trabalho.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> - Se uma mão de obra atrasada, está desadaptada dos postos de trabalho evoluídos, realmente é possível equilibrar o conjunto, ou por *evolução* da mão de obra, ou por *involução* dos postos de trabalho.

Assim, na industrialização nascente, em vez de aumentar a qualificação da mão de obra, o que se fez foi **fracccionar**, o mais possível, os novos postos de trabalho (mais evoluídos), de modo que fossem substituídos por muitos *postos de trabalho estúpidos*: **trocou-se a qualidade pela quantidade**.<sup>3</sup>

Deste modo, a mão de obra a utilizar poderia ser atrasada, pois o segredo e a garantia do funcionamento estava na organização industrial.<sup>4</sup>Curiosamente, a este empobrecimento mental da mão de obra operária, chamou-se *Organização Científica do Trabalho*.<sup>5</sup>

Em resumo, este tipo de organização de trabalho caracterizava-se por apenas se preocupar em controlar e aproveitar a energia física do indivíduo, impondo obediência colectiva mediante técnicas de enquadramento mais ou menos autoritárias, baseadas na aceitação passiva de ordens.<sup>6</sup> Nascem assim as *organizações estúpidas*, integrando indivíduos apáticos e de baixa qualificação.

Na época, esta organização de trabalho integrava-se bastante bem na organização social vigente, pois esta apesar de ter características democráticas, utilizava modelos e técnicas se-melhantes.<sup>7</sup>

Na 2ª fase, não só o modelo tecnológico evoluiu, como a própria evolução social abriu fissuras nesse equilíbrio. Na verdade, cada indivíduo, ao mesmo tempo cidadão e trabalhador, não podia ser *persona* na sociedade e *objecto* no trabalho. Continuar sujeito a estas propostas opostas trazia o risco de rupturas sociais.

Assim, os dois modelos evoluem e, agora, o foco da gestão já não é a energia física, mas sim a informação.

O enquadramento autoritário é substituído por redes e matrizes de funcionamento; a obediência cega<sup>8</sup> passa a ser o cumprimento de um plano<sup>9</sup> com base na compreensão colectiva. A técnica de dar ordens (ordenação) é substituída pela co-ordenação. As organizações passam a ser **instruídas** em processos a cumprir (*domesticadas*), e a mão de obra torna-se qualificada com obediência activa, deixando, portanto, de existir a passividade característica da fase anterior.

É lógico que a nível social, a gestão da comunidade também teve que se alterar. Surge a democracia de base participativa, mas atravessada por estas mesmas características, ou seja, numa palavra, a posição do cidadão é *...compreendo e aceito um plano governativo feito por outros (partidos) e depois obedeço sem discutir*.<sup>10</sup>

Este processo desenvolve-se então em duas etapas. A primeira, **compreendo e aceito o plano**, tem a duração de um mês; ou seja: o período da campanha eleitoral. A segunda, **obedeço sem discutir**, funcionará durante os quatro anos seguintes.

Na 3ª fase, a situação altera-se significativamente. O seu foco já não é a informação, mas sim a aprendizagem. Vive-se aqui, com intensidade, a situação tipo 4) atrás descrita.

---

<sup>3</sup> - As técnicas da re-engenharia fazem hoje exactamente o caminho inverso.

<sup>4</sup> - Foi isto que possibilitou no início do século, o desenvolvimento dos USA com uma mão de obra emigrante, que nem falar inglês sabia, nem tinha qualquer cultura/experiência industrial. Só precisavam de estar vivos e ter força física, pois o resto, a organização garantia. (*vide*, a organização das fábricas Ford).

<sup>5</sup> - Esta visão gestionária origina algumas técnicas curiosas. Por ex., quando dois operários fazendo tarefas estupidificantes se desmotivavam, a solução era a rotação de tarefas. Quer isto dizer, que a tarefa estupidificante de um passava para o outro e vice versa. Pretendia-se, assim, que a passagem de uma tarefa estúpida para outra tarefa estúpida originasse um conjunto interessante (o que é uma perspectiva curiosa).

<sup>6</sup> - Técnica de *ordenação*.

<sup>7</sup> - Recorde-se a Europa da primeira metade do século XX, atravessada por governos mais ou menos autoritários e os USA vivendo o Mccartismo.

<sup>8</sup> - Cujo **slogan** era: *não está aqui para pensar está para fazer*..

<sup>9</sup> - Plano esse que podia ser definido e decidido de forma mais autoritária ou mais participativa.

<sup>10</sup> -É o modelo da *democracia governada* e da *democracia do espectáculo*.

As linhas hierárquicas alteram-se. Até agora, a chefia conhecia bem o trabalho dos seus subordinados, pelo que podia co-ordenar. Mas, o avanço tecnológico fez com que o responsável de um sector possa ser ignorante da actividade que lá se passa: a co-ordenação tornou-se impossível.<sup>11</sup>

A técnica que a substitui, é a chamada **auto-ordenação**,<sup>12</sup> onde o responsável apenas indica o resultado e são as pessoas que, autonomamente e, por sua livre iniciativa, decidem o que fazer, **sem qualquer interferência da sua chefia**. A mão de obra é intensamente qualificada e qualificante do seu contexto.<sup>13</sup> As organizações tornam-se inteligentes, e vivem a dinamização de uma criatividade colectiva.<sup>14</sup>

Porém, a tendência é para que, além de uma acção individual com bastante mais autonomia, se assista, também, a uma intensificação das relações grupais, com técnicas de actuação em rede. Caminha-se, assim, para uma 4ª fase, com a qual o modelo democrático tem fortes inter-relações.<sup>15</sup>

Como síntese, pode dizer-se que existe uma 1ª fase, centrada no controlo da energia, que se focalizava na hierarquia (*o capitão da indústria, centrado na line*).<sup>16</sup>

Depois, na 2ª fase, com a prioridade dada à informação, surgem as áreas técnicas a apoiar as diversas directivas operacionais (*o estado-maior originando os staff*).<sup>17</sup>

Na 3ª fase, com o aumento exponencial da formação necessária à ocupação de um posto de trabalho e a gradual **opacidade técnica** das chefias em relação a cada um dos postos na sua dependência, a liderança centra-se na gestão dos recursos necessários e no controlo dos resultados a obter. Entra-se na técnica de **equipas por projectos** (*task force*),<sup>18</sup> centradas em *experts* e apoiadas em *sponsorismo*.

Por fim, e em complemento destes diversos níveis de integração de esforços e de acções produtivas, aparece uma 4ª fase, feita por comissões que apoiam, dinamizam e facilitam a estrutura funcional, em direcção aos objectivos definidos.<sup>19</sup>

No plano global, as organizações têm que funcionar com estes quatro níveis de gestão,<sup>20</sup> que, no seu conjunto, provocam nos seus recursos humanos os seguintes efeitos:

- intenso e permanente desenvolvimento da sua capacidade mental e cultural,
- uma diferenciação cada vez maior,
- o aumento significativo de iniciativa no uso de decisões livres e autónomas, e
- uma complexa integração em redes de grande autonomia.

---

<sup>11</sup> -Por exemplo, um director Comercial pode ter um sector de informática e, no plano da actividade, não saber o que lá acontece. Um director de Recursos Humanos, licenciado em Direito, pode liderar um sector de recrutamento e selecção dirigido por um Psicólogo ou um sector de medicina do trabalho chefiado por um médico. Nos três casos, nunca poderá dar ordens para a sua actividade, ou seja, não pode co-ordenar o que lá se passa.

<sup>12</sup> - Ver à frente, *...a técnica do jazz e o dissensos ...* (pág.125)

<sup>13</sup> - Originando as *learning organization*.

<sup>14</sup> -A evolução dos modelos de liderança passou pela técnica de *taking decision*, depois a *making decision* e, numa forma mais participada, surge a *dealing decision*.

<sup>15</sup> -No plano militar, são as diferenças entre a 1ª Guerra Mundial (guerra por trin-cheiras), a 2ª Guerra Mundial (guerra por informações), Vietnam (guerra por grupos autónomos) e oKoweit (guerra por comunicações directas em re-de).

<sup>16</sup> - Nas empresas: Direcções de Produção, etc.

<sup>17</sup> - Nas empresas: Direcções de Qualidade, etc.

<sup>18</sup> - Nas empresas: Organizações Matriciais, etc.

<sup>19</sup> - Nas empresas: Conselhos de Qualidade, etc.

<sup>20</sup> -A *Organização Mundial de Saúde* (rede) relaciona-se, influenciando mas sem poder real, com os *Governos dos países* (sponsors) que, orientados por *técnicos de Saúde* (staff), fornecem recursos e pedem resultados aos seus *Hospitais* (line).Será este, um primeiro esquiço deste funcionamento?

E a democracia, organização político-social complexa e sensível, reverso de uma medalha (a sociedade) que contém na outra face a organização económico-laboral, cuja tendência foi atrás descrita, poderá viver fora desta evolução??

Será possível que a democracia, afastando-se desse futuro, continue reforçando cegamente os modelos do século passado, hoje incapazes de conter e utilizar o tão elevado potencial humano que surge com o século XXI??

Por outras palavras, qual será a forma da nova democracia e qual será o contexto em que irá existir ?

**Ou seja, vamos viajar pelo mundo de "pistas" para soluções, assim**

**Lupa sobre a Democracia\_Acto 12  
....a evolução aos "esses"...**