

de **Domenico De Masi** (Org.)
Rio de Janeiro/Brasília : José Olympio/UnB Editora, 1999. 6. ed. 419 p.

por **Tânia Margarete Mezzomo Keinert**, Professora do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV, Mestre e Doutora em Administração pela EAESP/FGV, com Especialização na Universitá Bocconi (Itália).
E-mail: tmmkeinert@fgvsp.br

Fazer uma resenha é dar pistas para a leitura ou para "uma" possível leitura da obra. *A emoção e a regra*, como coletânea, é um trabalho difícil de se resenhar, inclusive porque, como salienta o organizador, não se trata de uma obra conclusiva, mas antes uma apresentação de experiências – quase um relatório de pesquisa – na qual foi possível "destilar apenas algumas primeiras, tímidas conclusões, que passamos ao leitor em forma de hipóteses". Mas isso não reduz a importância do trabalho, muito pelo contrário: lançado no Brasil no início de 1999, o livro já se encontra na sexta edição.

É com esse trabalho que Domenico De Masi torna-se especialmente conhecido no Brasil e

é onde lança suas formulações mais genéricas, depois aprofundadas teoricamente em *A sociedade pós-industrial* (São Paulo : Editora Senac, 1999. 2. ed.) e retrabalhadas em *O futuro do trabalho*: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial (Rio de Janeiro/Brasília : José Olympio/ UnB Editora, 1999).

Domenico De Masi é professor de Sociologia do Trabalho na Universitá La Sapienza, de Roma, tendo atuado também como administrador e consultor. Sua área de pesquisa é a sociedade pós-industrial e seus desdobramentos, como a questão da criatividade, o mercado de trabalho, as equipes ideativas, a valorização dos recursos humanos, o teletrabalho, o tempo livre. O estilo carismático e provocativo, misturado às doses de humor e cinismo que De Masi adota em suas palestras e entrevistas, é, em grande parte, responsável pela alta procura por seus trabalhos nas livrarias.

Como bom napolitano, De Masi é um mestre na relação com o público e com a mídia. Suas freqüentes visitas ao Brasil têm nos permitido conhecer também particularidades sobre seu estilo de vida, como, por exemplo, o fato de ele tirar férias três meses por ano e ficar isolado numa pequena vila no litoral da Itália, longe também do pequeno centro urbano, dispondo, porém, de fax, *e-mail* e Internet... Não estaria ele trabalhando? Tudo bem, pois isso comprova uma de suas teses: a de que os limites entre trabalho, lazer e tempo livre se tornaram menos nítidos na sociedade pós-industrial.

Como citado anteriormente, *A emoção e a regra* resulta do trabalho de um grande grupo de pesquisadores que tem acompanhado Domenico De Masi nos últimos anos. Atualmente, esses pesquisadores pertencem à Escola de Especialização em Ciências Organizativas "S3", fundada por De Masi, a qual "privilegia o estudo da sociedade pós-industrial e das organizações de alto conteúdo criativo". Tal qual um relatório de pesquisa, a obra expõe idéias ainda frescas e contraditórias, de grande valor documental – mais que propriamente analítico –, podendo gerar *insights* e material para outras pesquisas.

Nas experiências analisadas pelo autor na obra, procura-se evidenciar relações entre criatividade, inovação e execução. Outro ponto em comum é que de todas elas se busca destilar características ou particularidades organizacionais que explicariam o seu "sucesso". De acordo com De Masi, são apresentados "13 grupos 'clássicos' chamados a compor uma casuística das modalidades organizativas experimentadas na arte e na ciência européia entre a metade do século XIX e a metade do século XX". Cada experiência é analisada segundo uma característica peculiar:

- "Bom gosto e bom senso na produção em série: a Casa Thonet";
- "Um congresso permanente: a Estação Zoológica de Nápoles";
- "Uma rede internacional na Sicília *liberty*: o Círculo Matemático de Palermo";
- "Uma cooperativa científica: o Instituto Pasteur de Paris";
- "Um *lobby* pacifista e elitista: o Grupo de Bloomsbury";
- "Uma cooperativa de artistas e artesões: a genialidade politécnica da Wiener Werkstätte";
- "Um grupo de discussão aberta sobre a linguagem e a ciência: o Círculo Filosófico de Viena";
- "Uma ponte entre artesanato, arte, indústria e academia: a criatividade racional da Bauhaus";
- "Uma organização itinerante: o Instituto de Pesquisa Social de Frankfurt";
- "Uma equipe de cientistas: Enrico Fermi e o Grupo da Rua Panisperna";
- "Uma equipe multidisciplinar: o Instituto Central de Restauração de Roma";
- "A parceria criativa: a Escola de Biologia de Cambridge";
- "Os europeus fora da Europa: o Projeto Manhattan em Los Alamos".

A escolha dessas experiências deve-se ao fato de que esses 13 casos, "além de serem quase todos famosos pela sua genialidade criativa, pareceram-nos particularmente originais por suas características organizativas. Reconstruímos a história de cada um através dos documentos encontrados e dos testemunhos vivos que conseguimos obter". Sem dúvida, a com-

plexidade e a visão panorâmica fornecida são o que torna esse trabalho interessante, além de explorar uma grande diversidade de organizações que não as industriais "clássicas" do início deste século.

No entanto, a hipótese central do trabalho causa um certo espanto pelo seu europeísmo (ou então pelo seu antiamericanismo) dividindo o mundo (mesmo a sociedade pré-industrial) em (apenas) duas partes: "enquanto os Estados Unidos realizavam o grande esforço teórico-prático que, juntamente com o *scientific management*, teria levado à descoberta dos princípios e das leis que marcariam o trabalho executivo da produção em série, a Europa percorria um caminho autônomo, buscando e praticando modalidades originais para organizar o trabalho criativo desenvolvido de forma coletiva. Estes esforços levaram a admiráveis casos concretos que, além de representar a síntese de uma longa experiência histórica acumulada construindo templos, catedrais e palácios, abrindo oficinas de arte, fundando mosteiros e academias, antecipavam também formas futuras de organização pós-industrial, funcionais para a criatividade. Primeiramente, estas formas flexíveis e frágeis por sua própria natureza pareceram perdedoras em relação ao prepotente avanço dos modelos industriais. Mas hoje, que a organização da fábrica tradicional exauriu seu ciclo histórico, que a linha de montagem começa a ser peça arqueológica, que é preciso organizar o tempo livre, a atividade artística e científica, os esforços e os exemplos da velha Europa voltam a emergir como patrimônios preciosos para inspirar as estruturas e as funções dos grupos empenhados no trabalho idealizador."

Em se tratando de criatividade, espiritualidade e estética – valores supostamente "pós-industriais" ou, ainda, de grupos frágeis e flexíveis, também característicos da nova era –, cabe perguntar por que não tentar recuperá-las em outras culturas, como às ligadas à negritude, ou à cultura oriental, ou, ainda, às comunidades nativas latino-americanas.

O trabalho adota uma postura bastante crítica ao modelo americano, especialmente às proposições de Taylor relativas ao controle e à racionalização do trabalho industrial. Além disso, aponta a burocracia como a grande inimiga da criatividade, "matadora de idéias". No entanto, nenhuma menção é feita à Fayol, um europeu que deu grande contribuição à organização da produção, o grande planejador, o precursor do burocrata.[1]

Fayol é a própria antítese da flexibilidade, conforme coloca Mintzberg (1994): "Quase um século depois que Henri Fayol, um dos primeiros planejadores, observou que o verdadeiro propósito do planejamento não é encorajar a flexibilidade, mas reduzi-la, ou seja, estabelecer uma clara direção através da qual os recursos possam ser aplicados de maneira coordenada, emergem demandas de flexibilização e de mecanismos de adaptação capazes de incorporar um ambiente mutável."

De Masi critica, especialmente em suas palestras, a "americanização" do trabalho (e da vida...) no mundo todo. No entanto, essas mesmas palestras seguem o modelo americano, com horário para começar e terminar. Certamente, esse não é o modelo latino, em que se tem hora para começar, mas não uma hora exata para terminar, porque provavelmente o encontro se alongará com conversas e/ou com um almoço com pessoas que não se via há tempos, encontradas ao acaso na palestra... Ainda em relação às palestras, cabe questionar a resignação da platéia a burocráticos bilhetinhos com perguntas (aos quais, obviamente, o autor vem dando respostas em sua abundante produção). Mas será que o debate não seria realmente mais criativo e, especialmente, "*piú caldo*" (mais quente) justamente se fosse restabelecido o valor das relações humanas, que, segundo o autor, foram "congeladas" na sociedade industrial, como aquelas do *manager* com sua família?

Nos aspectos conceituais, observa-se que alguns conceitos cruciais para a lógica do livro, como, por exemplo, o que se entende por tempo ou, ainda, por tempo livre na obra, são muito pouco trabalhados, deixando ao leitor duas vagas possibilidades. Em uma delas, esses dois conceitos seriam muito amplos, relacionados à própria existência, como o "estoque de tempo" de que a pessoa dispõe ao longo da sua vida. Esse seria um sentido mais positivo, que nos faria refletir sobre em que

e como queremos investir esse "ativo". No entanto, essa mesma visão induz a uma certa "racionalização do uso do tempo" (e das relações humanas), numa lógica bem mecanicista, típica do taylorismo e marca da sociedade industrial. Em algumas passagens, o livro nos traz a desconfortável sensação daqueles manuais de "bom uso do tempo", que nos dizem, em última análise, a todo o momento: "não perca tempo", "não pare para falar com seu colega", "produza", "faça render seu tempo", "a sociedade é competitiva", "os outros estão avançando", "faça mais, com menos", etc.

De Masi defende, por exemplo, que se trabalhe somente seis horas ao dia e/ou que se tire três meses de férias por ano na praia (acompanhado de fax, *e-mail* e Internet...). Não estaríamos trabalhando o tempo todo em vez de reservando mais tempo para o lazer? Daí entra a necessidade de dois outros conceitos, também pouco desenvolvidos: trabalho e lazer. Será que realmente trabalhamos menos ou a natureza do trabalho é que mudou, fazendo com que o cálculo em horas não corresponda às exigências físicas, psicológicas e cognitivas colocadas ao trabalhador (seja ele braçal ou intelectual)?

Outro bom exemplo nessa linha é a questão do teletrabalho, defendida pelo autor. Seria essa nova modalidade de trabalho realmente flexível e "libertadora" ou estariam cada vez mais as mães e donas de casa trabalhadoras fazendo mil coisas ao mesmo tempo (e, conseqüentemente, aumentando o *stress* e reduzindo a qualidade de vida)? Os novos meios de comunicação – em especial, a Internet e o *e-mail* – estariam contribuindo para "intensificar" as relações humanas ou estariam isolando as pessoas (agora nem mais se ouve a voz, o *e-mail* é mais "eficiente" que o telefone, mais preciso, a outra pessoa pode ler – e responder – quando quiser – e se quiser...)? As relações pessoais não estariam se tornando cada vez mais frias e impessoais substituindo-se o contato humano pelo "virtual" (supermercado *on-line*, amigos na rede, sexo virtual...)?

Ainda citando um famoso "cálculo" que De Masi utiliza para demonstrar que "trabalhamos menos" e que "vivemos mais" que nossos pais, avós e bisavós – fórmula que muitos executivos já tentaram utilizar, mas é uma conta que nunca dá tão certo –, cabe perguntar se realmente se pode medir o trabalho e contabilizar a vida numa unidade chamada hora. Certamente, existem maneiras mais "criativas" de se medir o trabalho (e a vida)...

Por fim, fazendo uma comparação com Michael Porter – criticado por De Masi em suas palestras –, pode-se observar que os dois possuem, além de outros pontos em comum (grandes marketólogos, produção de livros em série, em que vão repetindo incansavelmente as próprias idéias como numa pregação, descoberta de um rentável "nicho" de estudos e pesquisas, cada um à sua maneira...), uma preocupação com o excessivo tempo gasto do aeroporto até a cidade de São Paulo (De Masi, em palestra na EAESP/FGV, em 28 de outubro de 1999; Porter, na revista *Exame*, em 3 de novembro de 1999). Talvez nossos brilhantes visitantes não tenham descoberto, ainda, uma das maneiras mais criativas de se aprender sobre a realidade local: aproveitar o trajeto para conversar com o motorista e saber o que pensa (e o que ouve dizer) o cidadão comum... ❍

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. London : Prentice Hall, 1994.

NOTA

1. Uma ótima comparação entre o pensamento de Taylor e Fayol encontra-se em *Teoria geral da administração*, livro de Fernando C. P. Motta (São Paulo : Pioneira,1973) – sempre atual.