

a tendência à emergência de uma cada vez mais importante faixa de terceira idade. O número crescente de mulheres que trabalham fora do lar deverá também redefinir a divisão sexual do trabalho, a divisão sexual das emoções e a divisão sexual do trabalho emocional (Venosa, Roberto. "Divisão Sexual do Trabalho, Divisão Sexual das Emoções, Divisão Sexual do Trabalho Emocional", artigo a ser publicado em breve). Uma derradeira nota para aqueles que, embora tenham achado "interessante", acreditem que já não tenham tempo para investir em outros tipos de leitura: Peter Laslett iniciou sua vida acadêmica em Cambridge como Professor de História e Teoria Política.

Depois de vinte anos ensinando Política e História, fundou o Centro para a História das Populações e das Estruturas Sociais e, embora aposentado formalmente, não deixa de comparecer aos *coffee-breaks* das sextas-feiras. Sempre às 11 horas, algumas vezes usando sua cambridgeana gravata borboleta. Quando *The World We Have Lost* foi publicado pela primeira vez, Peter já estava beirando os 50 anos.

The World We Have Lost é um livro escrito por um erudito Professor do Trinity College, em Cambridge, e de leitura muito agradável, talvez mesmo agradável só para confrontar com a tradição histórico-demográfica na França, na qual se escreve difícil para não ser entendido. □

IN THE AGE OF THE SMART MACHINE - THE FUTURE OF WORK AND POWER

SHOSHANA ZUBOFF

New York, Editora Basic Books, Inc., Publishers, 1988.

■ Por Edith Seligmann Silva, Professora Adjunta do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da EAESP/FGV e Professora Adjunta do Departamento de Medicina Preventiva da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo.

Quais, exatamente, as transformações que a informatização acarreta para a administração? De que modo se alteram as relações de poder e as relações interpessoais dentro da empresa quando a tecnologia coloca ao alcance de todos informações que, antes da introdução do computador, só eram acessadas pelos administradores? Por que o aproveitamento pleno dos potenciais oferecidos pela tecnologia de informação exigem uma nova sociabilidade e no que consistem as novas aptidões psicossociais essenciais à intercompreensão e à interatividade? E, finalmente, quais os cenários futuros que se descortinam diante do administrador?

A autora esclarece, no limiar de seu livro, a posição que decidiu adotar como ponto de partida para seu estudo: "As opções para o futuro não podem ser deduzidas a partir de dados econômicos ou de medições

abstratas do funcionamento organizacional. Elas estão inseridas nos detalhes vivos do cotidiano da vida no trabalho em que as pessoas comuns confrontam os dilemas levantados pelas características transformadoras da nova tecnologia de informatização. Por esta razão a pesquisa aqui apresentada ilumina a textura da experiência humana – o que as pessoas dizem, sentem e fazem – ao lidar com as mudanças tecnológicas que impregnam seu ambiente imediato."

Propondo-se estudar os desafios e as alternativas que a informatização coloca para os administradores, a autora pesquisou longitudinalmente oito grandes organizações. A investigação incluiu indústrias e escritórios. Dentre as empresas estudadas, figurou um banco de grande porte. Foi possível realizar estudo comparativo entre três indústrias do ramo de papel e celulose que se diferenciavam entre si, tanto pelas lógicas administrativas

adotadas quanto pelo fato de que a informatização havia sido implantada nas mesmas em circunstâncias diferentes – substituindo tecnologia tradicional em dois casos, enquanto no terceiro a indústria já fôra planejada para ser computarizada.

A construção da obra apóia-se num amplo referencial bibliográfico, no qual teorias e conhecimentos elaborados em diferentes áreas científicas e correntes de pensamento são integrados por Shoshana Zuboff. Assim, a autora parte de uma perspectiva filosófica calcada na História, para recolher contribuições de autores do campo da Sociologia, da Ciência Política, da Antropologia, da Psicologia Social e muito especialmente da Psicologia Cognitiva. Uma abordagem aprofundada da relevância dos padrões de comunicação interpessoal para a criação de condições de interatuação criativa é realizada a partir da obra de Basil Bernstein. Diferentes estudos de Sociologia do Trabalho e da área de Administração servem de parâmetro ao estudo de campo da autora. A revisão crítica de pesquisas anteriores realizadas em indústrias de processo contínuo, e que também analisaram os impactos humanos e administrativos da implantação de novas tecnologia e forma de organização do trabalho, também faz parte do livro. Tudo isto sem que a autora passe ao largo da Economia Política ao examinar a origem das determinações que conduzem às dinâmicas organizacionais e psicossociais. O fio condutor que integra as concepções e abordagens analisadas, construindo seu sentido, emerge da História e de correntes de pensamento que para ela confluem. Norbert Elias, Fernand Braudel e Michel Foucault foram chamados por Zuboff para essa construção, na qual comparecem iluminando o passado e o presente do trabalho humano, ao mesmo tempo que ajudam a delinear o seu porvir.

Na introdução, a autora descreve de modo sintético e claro o processo de informatização e o de automatização, esclarecendo distinções nem sempre consideradas. Além de colocar à disposição do leitor não especializado em informática e automação explicações propiciadoras de fácil entendimento, aponta para alguns aspectos da inteligência embutida

nos computadores.

A primeira parte do livro recebe o título "Conhecimento e o trabalho mediado pelo computador". Em seu primeiro capítulo trata da trajetória histórica do conhecimento no interior do mundo do trabalho. O segundo capítulo concentra-se na emergência da **abstração** no trabalho industrial e da radical mudança que esta emergência significou nas empresas estudadas, tanto para operadores de processo quanto para gerentes. Nos capítulos seguintes, são especialmente analisadas as transformações que a informatização trouxe para os escritórios, simultaneamente para várias categorias de atores do trabalho e muito especialmente para os executivos. As novas habilidades e a **construção do sentido**, implícitas na "dominação do texto eletrônico", ocupam o último capítulo desta primeira parte da obra.

A segunda parte da obra, denominada "Autoridade: a dimensão espiritual do poder", trata justamente dos dilemas e desafios mais especificamente relacionados à questão do poder, culminando no capítulo que examina os limites assumidos pela hierarquia nas organizações informatizadas.

As formas pelas quais a técnica **materializa** o poder nos sistemas computadorizados se constituem no objeto da terceira parte. A discussão das opções referidas ao fantástico poder de controle embutido nos novos equipamentos centraliza esta parte, com base nas evoluções que tiveram lugar considerando as diferentes alternativas administrativas assumidas nas empresas analisadas pela autora. No final desta parte, Zuboff também examina as tendências internacionais recentes da organização do trabalho em empresas informatizadas e os novos desafios colocados aos administradores numa era "pós-hierárquica".

Os principais procedimentos adotados na pesquisa de campo foram entrevistas e observações nos locais de trabalho. Zuboff entrevistou membros da alta direção das organizações estudadas, gerentes de diferentes áreas e níveis, empregados dos escritórios e operadores das plantas industriais. A par disto, a autora realizou observação participante, convivendo períodos prolongados nos ambientes pesquisados.

Recebe atenção especial por parte da autora a importância que assume presentemente para o administrador o conhecimento dos processos mentais humanos – individuais e coletivos – e o modo como os mesmos são atingidos e modificados pelas transformações organizacionais e tecnológicas do trabalho.

Cabe à administração um papel muito especial na promoção da auto-estima e do interesse dos empregados, quando sistemas altamente sofisticados são vistos pelos operadores como dotados de "um poder de inteligência tão próximo à perfeição que diminui qualquer valor do envolvimento humano". Trata-se, nestes casos, do desafio de evitar o surgimento dos sentimentos de dependência que, além de esfriar a motivação, congelam a criatividade.

Ao estudar os significados sócio-psicológicos e culturais associados às mudanças dos tipos de aptidões requeridas pelas novas atividades, Shoshana Zuboff examina em profundidade alguns aspectos essenciais: a dinâmica psicossocial presente na construção do sentido; e o modo pelo qual novos padrões de relações interpessoais modificam a cultura organizacional pré-existente. Nesta, geralmente a competição individual havia sido anteriormente objetivo de estímulo, ao passo que agora o objetivo é obter altos níveis de cooperação no interior dos grupos de trabalho. Os processos em que elementos dessa nova cultura se desenvolvem, bem como as barreiras que se opõem à mudança a partir de múltiplos hábitos, tradições e esterótipos subsistentes, são igualmente alvo de análise.

Os exemplos extraídos das observações realizadas conferem grande poder elucidativo à argumentação teórica da autora. Citemos um destes exemplos ilustrativos: aquele em que Zuboff trata dos desafios advindos pela introdução do texto eletrônico. Uma vez realizada essa introdução, as informações integradas no texto não podiam mais ser compreendidas, em todo o seu alcance, por um único indivíduo, pois haviam passado a reunir dados correspondentes a conhecimentos detidos por especialistas distintos. Portanto, a decodificação que passou a exigir uma interação cooperativa corresponde tanto a uma demanda de novas habilida-

des psicológicas, quanto de novas aptidões sociais. Reconhecer e apoiar o desenvolvimento destas habilidades psicossociais significa incorporar novos valores e, por conseguinte, uma transformação de ordem **cultural** – o mais complexo e delicado dos desafios, considerando-se todo o acervo de estudos que a Antropologia nos oferece sobre a gradualidade em que geralmente se processa a mudança cultural.

Analisando as experiências das empresas estudadas, Zuboff identifica um novo desafio percebido por vários administradores: a criação de uma nova lógica administrativa. Essa lógica teria que tomar por base a constatação de que o potencial da tecnologia informatizadora só pode ser integralmente aproveitado se igualmente os potenciais humanos daqueles que atuam no processo de trabalho são plenamente respeitados e reconhecidos. O próprio **compartilhamento do conhecimento**, nesta nova lógica, deverá contribuir de modo importante para que possa ser estabelecida a **confiança recíproca**, essencial à intercomunicação significativa. Pois as pesquisas realizadas pela autora demonstram que o conhecimento compartilhado não pode restringir-se ao conhecimento dos equipamentos e de seu funcionamento. A filosofia da empresa, seus critérios e objetivos referentes à utilização da tecnologia de informação, bem como sua política e seus planos para o futuro também devem fazer parte deste conhecimento. Pois todos os empregados sabem que seu próprio futuro – desde a permanência no emprego até as perspectivas de carreira – dependem igualmente destes planos. Somente com este conhecimento abrangente pode ser estabelecida a **confiança** – elemento que também merece acurado estudo da autora quanto ao significado que assume para o desenvolvimento da **responsabilidade** e do **comprometimento**.

A autora não chega a deter-se na dinâmica que vem sendo estudada por autores do campo da Psicopatologia do Trabalho no que diz respeito ao desenvolvimento de depressões, uso excessivo de bebidas alcóolicas e outros distúrbios psiquiátricos e psicossomáticos que vêm sendo examinados em sua vinculação ao trabalho mediado por computador. Não obstante, a dinâmica que Zuboff identifi-

ca, ao estudar a questão da dependência e da perda de motivação, apresenta estreita correlação com estes estudos.

As observações da autora, realizadas em contexto distinto do brasileiro, poderão certamente propiciar amplas reflexões sobre como dilemas enfocados no livro deverão ser enfrentados dentro das especificidades sócio culturais da nossa realidade e de suas diversidades.

O alcance principal deste livro, entretanto, parece ser a abertura de uma perspectiva administrativa para aqueles que se disponham a desencadear as inovações organizacionais requeridas para enfrentar os desafios de uma informatização que, de modo profundamente integrado, promova ganhos de qualificação, de qualidade de vida no trabalho e de competitividade.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BERNSTEIN, Basil. *Class, Codes and Control: theoretical studies towards a Sociology of Language*. Nova Iorque, Schocken Books, 1975.
2. BRAUDEL, Fernand. *The Wheels of Commerce: civilization and capitalism 15th-18th Century*. Nova Iorque, Harper & Row, 1982.
3. ELIAS, Norbert. *The Civilizing Process: the history of manners*. Nova Iorque, Urizen Books, volume 1, 1978; *The Civilizing Process: power and civility*. Nova Iorque, Pantheon, volume 2, 1982. (Os dois já foram traduzidos no Brasil pela Jorge Zahar Editora, Rio de Janeiro, 1990.)
4. FOUCAULT, Michel. In Colin Gordon (org.) *Power/Knowledge: selected interviews and other writings 1972-1977*. EUA, Pantheon Ed., 1980.
5. ———. *Discipline and Punish: the birth of the prison*. Nova Iorque, Vintage Books, 1979. (Em edição brasileira: *Vigiar e Punir-História da Violência nas Prisões*, Editora Vozes, 1977.)

THE SPIRIT OF JAPANESE CAPITALISM AND SELECTED ESSAYS

YAMAMOTO SHICHIHEI

EUA., Madison Books, The Pacific Basin Institute, 1992.

■ Por Gilmar Masiero, doutorando em Administração na EAESP/FGV.

A coleção Biblioteca do Japão é um esforço conjunto dos governos japonês e americano no sentido de coletar as melhores obras de ficção e não ficção escritas em japonês e traduzi-las para o inglês, tornando-as acessíveis aos leitores que dominam esse idioma. O objetivo explícito da coleção, que conta em seu conselho editorial com nomes ligados ao estudo da sociedade japonesa mundialmente reconhecidos, como Frank B. Gibney, Daniel J. Boorstin, Chalmers Johnson, é o de tornar o leitor médio americano consciente das riquezas econômica e cultural da hoje segunda potência econômica mundial.

Muito se produziu no pós-guerra para dar conta do fenômeno de desenvolvimento econômico acelerado da sociedade

japonesa. Estudiosos ocidentais restritos pelas fronteiras delimitadoras de suas profissões, para não falarmos de dificuldades idiomáticas ou do valor econômico de seu saber, são limitados também por sua própria formação temporal linear característica das sociedades judaico-cristãs.

A circularidade temporal, característica da sociedade japonesa, está presente (porém não discutida diretamente) na obra de Yamamoto que procura dar respostas às origens e ao desenvolvimento do capitalismo japonês. Capitalismo este que, segundo ele, centra-se mais no dinamismo das pequenas e médias empresas que nas tão estudadas e discutidas grandes corporações. Centra-se muito mais no desenvolvimento de um tipo de socie-