

As organizações na era da hipertrofia do olho e da voz: um novo padrão civilizacional?
(Gustavo Neves Bezerra)

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: este ensaio teórico argumenta que as organizações contemporâneas vivem um contexto muito diferente daquele em que floresceram as teorias da administração: em contraste ao antigo “insulamento” pelo qual se idealizava a ação de uma equipe disciplinada e hierarquizada, hoje vive-se um contexto em que as pressões que moldam as organizações são crescentemente externas e/ou oriundas “desde baixo” (dos escalões inferiores às chefias), tanto na esfera pública quanto privada.

Objetivo/proposta: almeja-se explicitar ao leitor que este contexto, mais conflitivo e instável, é o produto de transformações tecnológicas (exemplar nos celulares que suportam câmeras, microfones e as redes sociais) e culturais (como o culto à democracia participativa) cuja desconsideração pode impor custos diversos às organizações. Ao mesmo tempo, salienta-se a legitimidade de demandas por maior participação nas organizações vindas de grupos que historicamente estão sub-representados na direção e no escopo dessas entidades.

Procedimentos Metodológicos (caso aplicável): o ensaio está embasado, teoricamente, principalmente na combinação de três eixos de interpretação: na apropriação seletiva da teoria do “processo civilizador” do sociólogo Norbert Elias; pela crítica *decolonial* ao conceito de “civilização” efetuada por Aimé Césaire; pela teoria de Luc Boltanski acerca da formação de “sociedades críticas” nas últimas décadas, cuja marca é a proliferação de denúncias públicas;

Principais Resultados: constata-se que as organizações hoje operam no contexto de um renovado “padrão civilizatório”, compatível com “sociedades críticas” nas quais as denúncias públicas são amplificadas (“viralizadas”) por novos aparatos técnicos e institucionais. Isso denota que padrões superiores e mais diversificados de “consideração do Outro” e de auto-controle são exigidos das organizações e de seus membros. Fechar-se ao novo padrão civilizatório pode redundar no risco de a organização ser “a última a saber” que já perdeu prestígio junto a seus assalariados e à sua clientela, seja no setor privado ou público.

Considerações Finais/Conclusão: o diagnóstico da hipertrofia do olho e da voz, que conforma um novo padrão civilizatório, não deve servir para edulcorarmos a realidade, como se estivéssemos num mundo necessariamente melhor. O que dá para afirmar é que as organizações hoje operam num cenário mais disputado, no qual os resultados das disputas são mais incertos. Organizações públicas e privadas, têm a reputação em jogo num espaço público menos estável do que nas décadas anteriores.

Contribuições do Trabalho: demonstrar que as condições de exercício do poder puramente “burocrático” foram erodidas diante de um poderoso repertório que consagra a “participação” e outros signos relacionados (como “transparência”) como algo fundamental. Se tudo isso já era verdade antes do advento das redes sociais e dos *gadgets* com câmeras e microfones, esse movimento “perturbador” da possibilidade da crítica e do boicote às organizações foi levado ao extremo.

Palavras-Chave: Organizações; Participação; Sociologia; Burocracia; Representatividade.

1. Introdução

Este ensaio teórico argumenta que as organizações contemporâneas vivem um contexto muito diferente daquele em que floresceram as teorias da administração: em contraste ao antigo “insulamento” pelo qual se idealizava a ação de uma equipe disciplinada e hierarquizada, hoje vive-se um contexto em que as pressões que moldam as organizações são crescentemente externas e/ou oriundas “desde baixo” (dos escalões inferiores às chefias), tanto na esfera pública quanto privada.

Almeja-se explicitar ao leitor que este contexto, mais conflitivo e instável, é o produto de transformações tecnológicas (exemplar nos celulares que suportam câmeras, microfones e as redes sociais) e culturais (como o culto à democracia participativa) cuja desconsideração pode impor custos diversos às organizações. Ao mesmo tempo, salienta-se a legitimidade de demandas por maior participação nas organizações vindas de grupos que historicamente estão sub-representados na direção e no escopo dessas entidades.

Se a teoria da administração, em seus primórdios (na virada do século XIX para o século XX), enfatizou muito o controle interno às organizações - praticamente definindo uma organização racional pela sua capacidade de controlar os fluxos de trabalho, de materiais (insumos e produtos manufaturados para a venda), de informação, além de suas relações hierárquicas e coordenadas - hoje as pressões que moldam as organizações são crescentemente externas. Parecia que apenas o mercado era um ambiente externo que pressionava e demandava respostas inovadoras por parte das organizações, especialmente as privadas (mais expostas à concorrência).

Por isso, as principais iniciativas das organizações tinham o fito de tentar reduzir os mercados por meio da oligopolização (incorporando concorrentes na medida do possível) e da redução do seu ambiente externo de fornecedores e vendedores através da *integração vertical* (ou seja, através da internalização organizacional destas áreas antes “terceirizadas”, cf. Lodi, 1977). A teoria da administração acabaria espelhando tal movimento, ficando mais interessada em como as empresas modernas¹ mudavam a sociedade do que em como a sociedade mudava as organizações (tema que havia interessado a Weber e nos interessa agora). Em todo caso, é praticamente intuitivo para o leitor que estamos diante de um novo cenário, no qual as organizações públicas e privadas perderam tal relativa “autarquia”.

Mas não foram alteradas apenas as condições subjetivas e objetivas externas às organizações, pois mudou também o padrão de expectativas quanto à participação interna: níveis inferiores (trabalhadores de operação) e intermediários (setores “táticos”, segundo certa literatura da administração) têm obtido cada vez mais legitimidade em reivindicar um papel ativo, tanto nos processos de trabalho quanto nas instâncias que avaliam desempenho e que tratam de problemas intraorganizacionais (como práticas de assédio moral e sexual).

¹ De perfil monopolista, massificado, fortemente hierarquizadas, formalizadas, com incremento das relações impessoais etc.

O ensaio está embasado, teoricamente, principalmente na combinação de três eixos de interpretação: na apropriação seletiva da teoria do “processo civilizador” do sociólogo Norbert Elias; pela crítica *decolonial* ao conceito de “civilização” efetuada por Aimé Césaire; pela teoria de Luc Boltanski acerca da formação de “sociedades críticas” nas últimas décadas, cuja marca seria a proliferação das denúncias públicas.

2. Desenvolvimento

Este ensaio desenvolve o argumento de que as organizações contemporâneas operam no cenário de um novo “padrão civilizatório”. Por essa expressão, inspirada em livro do sociólogo Norbert ELIAS (1993), procura-se apontar um novo padrão de exigências, mais (in)tenso e diferenciado do que as exigências típicas do século XX. Afinal, nunca organizações públicas e privadas foram tão vigiadas, criticadas, investigadas, convertendo-se em objeto de controles formais e informais.

A imagem antiga, parcialmente verdadeira, de que as organizações seriam espaços socialmente fechados e controlados, não resistiu a uma série de transformações nas formas de protesto, de comunicação, na estrutura dos mercados, das inovações tecnológicas e científicas, políticas (como na expansão da sociedade civil frente ao Estado em certas regiões), entre outros fatores.

Sinal disso é a hipertrofia da preocupação com a reputação das organizações (mesmo as públicas), que se manifesta nos investimentos em “marca”, não só na publicidade como nas práticas de “relações públicas” junto a beneficiários, consumidores e/ou movimentos sociais. Conforme veremos, a crítica social assumiu tamanha proeminência no mundo contemporâneo que as organizações passam cada vez mais a tentar antecipar e internalizar as críticas de modo também sistemático e formal: proliferam as ouvidorias, comitês de ética, comissões de autoavaliação, as práticas de avaliação por usuários ou consumidores, assim como a contratação de auditorias ou consultorias externas voltadas a detecção de problemas, certificação de boas práticas etc.

Nem tudo isso é novidade, nem tudo isso é processo exógeno (afinal, muitas das iniciativas podem mesmo ter nascido no seio das organizações), mas o fato é que houve um salto qualitativo e quantitativo nessas instâncias que performam publicamente a ideia de que as organizações são autocríticas ou abertas à crítica. Vêm convergindo, portanto, as vertentes “participacionistas” das teorias da administração (como a do *toyotismo*) com a pressão externa de públicos diversos, que se pronunciam ou abandonam – e até boicotam - determinados serviços e mercadorias. Esses públicos (organizados ou espontâneos e amorfos) estão crescentemente empenhados não apenas em obter serviços e produtos melhores, mas também em exigir isonomia de tratamento (não-discriminação), visibilidade de suas formas de viver específicas e atenção às vítimas de problemas sociais ou ambientais derivados do consumo dos produtos e serviços (o que a economia chama de “externalidades”, ou seja, custos impostos também a não-consumidores, como a poluição atmosférica).

2.1. O processo civilizador e a hipertrofia do olho do “Outro”.

Para que o leitor não-familiarizado com a sociologia avalie por si mesmo a pertinência de se qualificar as transformações recentes como um novo processo civilizacional, os próximos parágrafos buscam sumarizar “O Processo Civilizador” (Elias, 1993), livro² publicado por Norbert Elias, em 1939, muito fecundo para refletirmos sobre padrões de sociabilidade e tensão (ou conflito) social. Começamos com as seguintes provocações, pertinentes ao livro: diante do “Outro”³, como me comporto? Posso assoar o nariz com a mão? Posso falar alto e soltando um *spray* de saliva como as crianças? Posso usar qualquer tipo de palavra ou elas obedecem a um certo tipo de “etiqueta” para não ferir a sensibilidade do Outro? Posso comer qualquer coisa e de qualquer modo (carne crua com a mão e de boca aberta, por exemplo)? Em suma, como devo me comportar para atestar que reconheço o Outro como pessoa e não como um objeto? Aliás, quem é sujeito e quem é objeto? Um “inferior” é um sujeito? Uma pessoa de estilo de vida exótico é sujeito, é gente, desde quando?

Segundo Elias, as formas de autocontrole (perante alguém cuja dignidade se reconhece) e a capacidade antecipar de conflitos ou embaraços sociais depende do modo como cada pessoa é moldada em corpo e “alma” (afetos) pelo equilíbrio precário dos conflitos de sua contemporaneidade e do que ela “herda” dos conflitos anteriores:

Mostramos como o controle efetuado através de terceiras pessoas é convertido, de vários aspectos, em autocontrole, que as atividades humanas mais animais são progressivamente excluídas do palco da vida comunal e investidas de sentimentos de vergonha, que a regulação de toda a vida instintiva e afetiva por um firme autocontrole se torna cada vez mais estável, uniforme e generalizada (Elias, 1993, pp. 193-194)

A história do processo civilizador descrito por Elias começa pelo olhar daquele que era o mais importante, a um só tempo, em termos de promover terror e de prover vantagens: o olho do rei absolutista, o olho do “soberano”. Era diante das exigências deste olhar que um círculo mais imediato (uma *côrte*) aprendia a submeter-se a caprichos, rotinas, a se tornar agradável na aparência (perucas, perfumes, fala “distinta”, gestual de deferência etc.), a se intelectualizar de modo útil ao rei (diplomacia, direito, artes etc.). Esse poder de ser um “olhar relevante” obviamente era a contrapartida de poderes que um rei absolutista monopolizava: o poder militar e o poder econômico (como cobrador de impostos em uma Europa que voltava a se urbanizar e monetizar). Nesse tipo de “sociedade de *côrte*”, havia claramente uma clivagem entre os “relevantes” (os nobres, circuito social do rei) e a plebe tratada como objeto, de tal modo que não havia recato necessário diante dos criados: perante esses, os nobres ficavam nus como se estivessem frente ao olhar de animais domésticos. Portanto, o rei civilizava os nobres (que autocontrolavam os seus impulsos e conduta diante do soberano), mas o “barbarismo” ou a “animalidade” estava facultado diante dos plebeus.

Por outro lado, o aprofundamento dessa dinâmica fazia com que o soberano também dependesse de sua *côrte*. A interdependência (dependência mútua) é, para Elias, o processo que

² No Brasil, ele foi publicado em um ou dois volumes (caso brasileiro), a depender do país.

³ “Outro”, em letras maiúsculas, é pelo menos desde de o filósofo Hegel um modo de usual de grafia (muito disseminado entre psicanalista) voltado a ressaltar o quanto o processo de formação de um “sujeito” é altamente determinado pelas suas relações, colaborativas e conflitivas, com outros sujeitos e objetos (ou com a “alteridade” e a “diferença”).

explica as tensões recíprocas que explicam a generalização do “processo civilizador” por todo o tecido social. Afinal, se o rei depende da nobreza e também de uma burguesia ascendente sobre a qual cobra impostos, uma expansão das pressões mútuas está ocorrendo e criando novas formas de “auto-controle”. Esse jogo ou “configuração social” (cf. Elias, 1993) entrou em uma etapa superior de generalização depois da longa luta vitoriosa da burguesia sobre a aristocracia: o “soberano” deixava de ser um rei e passava a ser a figura genérica da “nação. O processo de civilização do poder estatal (que passa a cumprir exigências nacionais) é, portanto, simultâneo a outro movimento: os olhos e vozes “que importam” (ou seja, que são relevantes enquanto “pressão social”) passa a ser o das classes profissionais, especialmente daquelas que dominam os meios de produção, a burguesia.

Se a burguesia introduzia uma nova civilização da conduta mesmo para as classes “superiores” (tempo cronometrado, compulsões produtivas, sincronização de atividades no meio urbano e nas fábricas, senso de previdência quanto ao futuro e aos riscos coletivos etc.) ela continuava representando uma era de “objetificação” de uma parte da população: o mundo popular permanecia apartado dos benefícios da “sociedade previdente” burguesa, na medida em que a precariedade social lhes matinha nas incertezas cotidianas da vida proletária. Em todo caso, Elias via que tal situação pressionava a classe trabalhadora a adquirir um senso próprio de previdência (i.e., senso de antecipação e de busca por controlar o seu futuro) voltado a organizar-se para devolver a pressão à burguesia: a mobilização coletiva dos trabalhadores tendia a impor aos donos dos meios de produção um padrão mais “civilizado” de exploração, a partir da redução das jornadas, da socialização maior da renda coletiva e dos serviços públicos etc.

Portanto, Elias cogitava, desde um século atrás, que uma etapa superior do processo civilizador humano adviria da crescente democratização do olhar e da voz (a partir da luta social dos “subalternos”). Falando no que mais nos importa em sociologia das organizações, tal processo (ao qual estamos testemunhando, ao menos parcialmente) somente seria possível se efetivamente todos tivessem capacidade de tensionar, inclusive, o poder burocrático:

[estaria em curso] uma mudança nas relações humanas, através da qual o controle das oportunidades cessa gradualmente de ser o privilégio hereditário e privado de uma classe alta tradicional e torna-se uma função sob controle social e público. E neste particular, também, por baixo do véu das atuais tensões, as da próxima fase estão se tornando visíveis, as tensões entre os funcionários de nível superior e médio da administração monopolista, entre a “burocracia”, por um lado, e o resto da sociedade, por outro⁴ (Elias, 1993, p. 273).

2.2. Quem civiliza quem? Uma interpretação *decolonial*

Por outro lado, como também as ciências sociais estão pressionadas a escutar as vozes críticas da grade cognitiva do colonialismo europeu, cabe interrogar o seguinte: será que a narrativa de Elias tem um viés colonialista (justificador da dominação do norte global “civilizado” sobre os demais povos)? Se for este o caso, será possível, a título de redução de danos, usar “Elias contra Elias” e considerar que o confronto desse autor com teóricos

⁴ Grifos nossos.

vinculados à teoria da *decolonialidade* permitirá um uso mais “controlado” (menos ofensivamente eurocêntrico) da teoria dos processos civilizadores? Vejamos o resultado desta experimentação teórica nos próximos parágrafos.

Para Elias, os povos incivilizados seriam imprevidentes, isto é, seriam muito espontâneos, detentores de uma conduta voltada a imediatismos. Por isso, resolveriam as suas controvérsias por meio da violência; estariam sujeitos às explosões de cólera de seus mandatários; temeriam a violência potencial dos mais fortes, porém, sem formar uma estrutura de personalidade (um “superego”) de “autocontrole” diferenciado e funcional, como o de um profissional burguês ou de um nobre cortesão intelectual. Isto valeria tanto para o passado medieval europeu quanto para os demais povos no período anterior à colonização e ao imperialismo. Elias admite, no fim do seu livro, que existem diversas modalidades de civilização além da ocidental, mas isso aparece como uma espécie de concessão.

É muito claro que Elias prolonga uma concepção antes desenvolvida por Weber (e que não fora estranha a Karl Marx⁵): a da excepcionalidade ocidental quanto à criação da conduta “racional”. Por mais que Elias tenha mostrado que tal excepcionalidade teria sido um tanto casual (um efeito não planejado do equilíbrio de forças entre classes sociais em luta ao longo de dez séculos), é indubitável que ele parte de um pressuposto *etnocêntrico* ocidental muito conveniente para o narcisismo europeu: o de que os demais povos só teriam desenvolvido o seu senso de providência (autodisciplina laboral, regulamentação da vida urbana, ciência, indústria etc.) e a autocontenção da violência quando foram pressionados pela expansão colonial europeia.

O espírito de previsão, uma autodisciplina mais complexa, a formação mais estável do superego, fortalecida pela interdependência crescente, tornaram-se visíveis primeiro nos pequenos centros funcionais. Depois, mais e mais círculos funcionais no ocidente se voltaram para a mesma direção (...) Finalmente, em combinação com formas pré-existentes de civilização, a mesma transformação das funções sociais e, destarte, da conduta e de toda a personalidade, começou a ocorrer em países fora da Europa (Elias, 1993, p. 215).

O escritor *decolonial* Aimé Césaire, da Martinica, descreveu nos anos 1950 um quadro bem diverso da relação colonial, no qual ele enfatiza principalmente o papel desagregador do colonialismo. Vejamos:

Tudo isso prova que a colonização, repito, desumaniza até o ser humano mais civilizado; que a ação colonial, o empreendimento colonial, a conquista colonial, fundada no desprezo pelo nativo e justificada por esse desprezo, inevitavelmente tende a modificar quem a executa; que o colonizador, que para aliviar a própria consciência se acostuma a ver no outro o animal se adentra para tratá-lo como um animal, tende objetivamente a se converter ele próprio em animal (...) vejo nitidamente as civilizações - condenadas a prazo - em que a colonização introduziu um princípio de ruína: Oceania, Nigéria, Niassalândia. O que vejo com menos nitidez é o que lhes trouxe. Segurança?

⁵ Marx, “evolucionista” que era, argumentava que a Europa deveria exportar, mesmo que pela violência, a revolução burguesa a países como a Índia. Veja por exemplo o texto “A dominação britânica da Índia”, de 1853.

Cultura? Legalismo? Nesse meio tempo, olho e vejo, por toda parte onde se vêem confrontados colonizadores e colonizados, a força (...) a fabricação apressadamente de alguns milhares de funcionários subalternos, *boys*, artesãos, retalhistas, intérpretes necessários ao bom andamento dos negócios (...) entre colonizador e colonizado, só há lugar para a corvéia, a intimidação, a pressão, a polícia, o imposto, o roubo, o estupro, os cultivos obrigatórios, o desprezo, a desconfiança, o coveiro, a presunção, a grosseria, as elites descerebradas, as massas humilhadas (...) É a minha vez de anunciar uma equação: colonização= coisificação (Césaire, 2022, pp. 170-171).

Para o autor, os povos colonizados poderiam ter chegado aos mesmos resultados “modernos” através de outras vias de contato (que não as de formato colonial). Ele acrescenta que o colonialismo é que teria retardado tal processo, na medida em que o colonialismo normalmente se associou e fortaleceu regimes autocráticos locais, desde então tendo sido também convertidos ao racismo (Ibidem, pp. 174-175).

Mas podemos pegar o cenário atual de intensificação das pressões civilizatórias sobre as organizações (decorrente do maior protagonismo público de grupos historicamente dominados) para jogarmos “Elias contra Elias”. Ele mesmo afirmou o seguinte: “como resultado da maior mobilidade e dos encontros mais frequente com tipos humanos diferentes, as pessoas aprendem a se enxergar de uma distância maior” (Elias, 1993, p. 267), isto é, adquirem uma maior capacidade autocrítica e de autoavaliação. Assim, faz sentido convocar Elias para debater o novo padrão civilizacional, desde que superemos os limites eurocêntricos daquele livro publicado em outro contexto. Elias, vítima da fantasia narcísica de grupo (cf. Elias e Scotson, 2000)⁶, não vislumbrava que a democratização da crítica social um dia ensejaria a denúncia do viés de colonialismo cultural que a sua reflexão ainda cultivava.

Se “a civilização” das nossas condutas é tanto maior conforme se ampliam e se disseminam os olhares e vozes dos outros, tudo o que Elias descreveu há muito tornou-se mais radical com as tecnologias que socializam essas capacidades através das câmeras e telas. O movimento feminista é um grande exemplo de agente social contemporâneo que vem amplificando o seu olho vigilante e a sua voz crítica. A igualdade de gênero e a civilização do comportamento homens (que historicamente normalizaram nas organizações o assédio, especialmente quando envolvem hierarquia) fazem parte de uma nova exigência civilizatória que se faz às organizações e isso não é fortuito: em que pese a longa história do feminismo, é impossível não perceber o quanto movimentos como o *#metoo*, no qual mulheres denunciaram práticas de assédio em redes sociais, contribuiu para a elevação do patamar de exigência do mundo jurídico e das organizações públicas e privadas, em termos de dissuadir e punir as práticas de assédio sexual.

No caso do movimento *#MeToo*, houve efetivamente a presença de ciberativismo, já que o movimento surgiu na esfera online mas rapidamente atingiu as suas metas. Houve já pedidos de alteração a leis a fim de proteger as vítimas de abusos sexuais, tal como aconteceu em Espanha, em que o

⁶ Mais uma vez estamos aqui, propositalmente, jogando Elias contra Elias: ele e Scotson demonstram em “Estabelecidos e Outsiders” (Elias & Scotson, 2000) que grupos dominantes formam, como “constante universal”, fantasias de superioridade convenientes para justificar a sua posição social. Pode-se argumentar que Elias padece do mesmo problema quando subestima o papel do “sul global” no processo civilizador da espécie humana.

Governo espanhol propôs que o ato sexual sem "sim" explícito seja considerado violação por lei. Decorrente deste movimento em análise, surgiu, como referido anteriormente, o movimento Times's Up que conseguiu angariar, em apenas um mês, 21 milhões de dólares destinados a prestar apoio jurídico a mulheres que passem por situações de assédio, abuso ou agressões no trabalho (Freitas, 2020, p. 138).

É por conta de casos como esse que é impossível dissociar políticas públicas de campanhas públicas efetuadas na "sociedade civil" (fora do Estado). De certo modo, a política pública é sempre uma expressão *à posteriori* de uma campanha pública que se fez "competente" em denunciar problemas, propor soluções e conquistar adeptos (Cf. Boltanski, 2000).

2.3. Sociedades críticas: a generalização das denúncias públicas

Mas como será que chegamos nesta conjuntura de um novo padrão civilizatório? Antes mesmo da generalização da internet, o sociólogo Luc Boltanski já afirmava que estaríamos assistindo ao advento de "sociedades críticas", caracterizadas pela crescente proliferação de denúncias públicas de injustiças. Segundo um texto dele de 1990, desde a segunda metade do século XX viríamos testemunhado à emergência de sociedades nas quais os leitores de jornais estariam dotados de diversos recursos cognitivos capazes de transformar indignações corriqueiras em críticas com algum nível de fundamentação. Tratava-se para ele, na prática, da quebra de um monopólio: o tema da injustiça deixava de ser a arena exclusiva de juristas e cientistas sociais (ou de movimentos de ação direta), inclusive porque a difusão midiática e universitária dos modelos argumentativos e "investigativos" (Boltanski, 2016) característicos desses profissionais teria reforçado o caráter crítico do público em geral.

É claro que a ideia de "sociedade crítica" pode soar um tanto forçada, mas cabem duas observações. A primeira é a de que o autor não está dizendo que "boas críticas" estão se generalizando (pois isso seria muito subjetivo). O que ele argumentou foi que o *formato crítico* se generalizou. E qual formato seria este? O que a crítica faz é denunciar uma defasagem ou contradição entre um valor e uma prática. A crítica sustenta, portanto, um hiato ou uma distância entre um ideal e um "estado de coisas". Para isso, os denunciantes buscam "provar" (documentar, comparar situações, relatar casos e contar a frequência com que ocorrem etc.) a existências das injustiças. Outro aspecto que ele ressalta é que a crítica traz inerentemente o desejo de que as coisas "troquem de mãos" (Boltanski, 2000, p. 106-108). Ou seja, a crítica sempre denuncia que há alguém (pessoa ou grupo) que possui o que não merece e outro alguém (pessoa ou grupo) que não possui o que lhe seria de direito.

Segunda observação: se considerarmos que as condições de denunciar em público não são as mesmas mundo afora (pois ditaduras existem aos montes), parece mesmo contraintuitivo ou forçado falar em "sociedades críticas". Ocorre que mesmo os regimes políticos mais fechados nacionalmente enfrentam as pressões da difusão dos requisitos das sociedades críticas, como a difusão das capacidades cognitivas críticas e dos espaços de denúncia em público. Podemos dar vários exemplos: há estudantes e profissionais que emigram para estudar ou trabalhar em países onde a censura não é forte; a formação profissional superior muitas vezes envolve a capacidade de criticar (estabelecer equivalências entre situações, detectar problemas

e insatisfações etc.)⁷; há a difusão de ideias por meio da internet; existem os estrangeiros que trabalham no país fechado e que desestabilizam as convenções locais; muitas vezes é o próprio regime fechado (como do Qatar ou Emirados Árabes) que almeja arrefecer as críticas internacionais e se mostrar um país “aberto” etc. Nesse sentido, o advento das sociedades críticas e essa espécie de espaço público internacional é que tornam o autoritarismo uma tentação para elites políticas que pretendam diminuir os “riscos” de mudança institucional. É nessa chave que podem ser lidos os desdobramentos da “Primavera Árabe”: em reação a “processos de mobilização espontâneos que surgiram a partir de apelos pela internet” (Castells, 2013, p. 88), alguns regimes “sugeriram alguma liberalização política”, enquanto outros “recorreram pura e simplesmente à repressão” (Ibidem, p. 79-80). Portanto, o autoritarismo pode expressar mais o medo da proliferação das críticas do que a suposta ausência das mesmas.

O diagnóstico da hipertrofia do olho e da voz não deve servir para edulcorarmos a realidade, como se estivéssemos num mundo necessariamente melhor. O que dá para afirmar é que as organizações hoje operam num cenário mais disputado, no qual o resultado das disputas são mais incertos. Partidos, ONGs, escolas, entidades públicas, corporações empresariais, entre outros, têm a reputação em jogo num espaço público menos estável do que nas décadas anteriores. Exemplo dessa incerteza é a reemergência dos movimentos e líderes de extrema-direita no cenário internacional, que fazem questão de agir “ao largo do sistema” e têm obtido grande sucesso em abocanhar um eleitorado que antes era de centro.

Outro alerta de que estamos num cenário mais ambivalente do que benigno, é que a contraface da hipertrofia do olhar é o declínio da intimidade. A vida, inclusive a vida no seio das organizações (que tanto lutavam para manter uma fachada protetora entre o público exterior e os “bastidores” da organização, cf. Goffman 2013), passa a ser cada vez mais objeto de ameaças de intrusão e de publicização, à revelia de quem aparece nos vídeos e áudios que “vazam” e “viralizam”. Claro que muitos fazem da exposição da intimidade um meio de vida assumido, mostrando que há uma “proliferação dos palcos” (Ibidem) em paralelo à proliferação dos olhares. Em todo caso, essa publicização da intimidade vai se tornando cada vez menos controlável e, para as organizações, vai ganhando ares de algo compulsório. O fim da intimidade corresponde, portanto, a uma nova publicidade do indivíduo e das organizações.

Além da proliferação dos palcos por meio de olhares digitais ou de controle público formal (como a vigilância sanitária, inspeções públicas etc.), a crescente indistinção entre o público e o privado se reflete numa indistinção também entre o tempo de trabalho (público) e o tempo de não-trabalho (privado, a princípio). Em uma era em que as pessoas encontram mais ocupação em “projetos” do que em “carreiras”, o tempo do interesse econômico e o tempo da intimidade se sobrepõem, de modo que cada contato social corre sempre o risco de ser visto como uma tentativa de se “fazer rede” e se “descolar” uma oportunidade, ou seja, de ser acusado de ser um comportamento “oportunista” econômico que fere os laços afetivos (cf. Boltanski & Chiapello, 2009).

Por fim cabe uma advertência prática e analítica: a denúncia pública não é única forma de se demonstrar descontentamento. A crítica muitas vezes se manifesta na simples “evasão”

⁷ Pesquisas evidenciaram que entre os ativistas que protagonizaram a chamada “Primavera Árabe” havia correlação significativa entre juventude, educação superior e uso da internet (CASTELLS, 2013, P. 34)

(emigrar, deixar um emprego, “largar” um curso, consumir de um concorrente, abstenção do voto etc.) ou no boicote explícito do tipo “não compro” ou “não-uso”. Hirshman (1973 e 1996) e Boltanski & Chiapello (2009) formalizaram reflexões sobre como as práticas de “saída” importam sobre as organizações, tanto ou mais do que a “voz” crítica.

3. Conclusões

O presente trabalho tem limites quanto ao alcance de sua pesquisa empírica. O desdobramento do argumento precisa interpelar, necessariamente, a literatura que vem analisando a disseminação das práticas ESG (Environmental, Social and Governance). Além disso, deveria avançar mais em conflitos específicos que vêm desafiando as organizações públicas e privadas, como a maior representatividade das classes populares, das mulheres de todas as raças, de todos os grupos raciais historicamente discriminados, das pessoas de todos os tipos de identificação de gênero, dos discriminados devido à origem regional e dos portadores de necessidades físicas e mentais especiais. Nesse sentido teria sido frutífero ter avançado na apropriação da teoria da *interseccionalidade* das discriminações sociais (que cruzam e sobrepõem gênero, raça, classe, estigmas regionais, incapacidades físicas e mentais).

O ensaio teórico sustentou uma ideia principal: a de que as organizações não são mais capazes (se é que um dia foram) de se converterem nas redomas controladas que antigamente almejavam ser. O acúmulo de pressões externas e internas demonstra que as condições sociais para o exercício do poder puramente “burocrático” (calcado no poder do escritório superior em irradiar comandos sem atrito até o restante da organização) foram erodidas diante de um poderoso repertório que consagra a “participação” e outros signos relacionados (como “transparência”) como algo fundamental. Se tudo isso já era verdade antes do advento das redes sociais e dos *gadgets* com câmeras e microfones, esse movimento “perturbador” da possibilidade da crítica e do boicote às organizações foi levado ao extremo.

Do ponto de vista de seu impacto público, o ensaio procurou mostrar, aos gestores e aspirantes, que fechar-se ao novo padrão civilizatório pode redundar no risco de a organização ser “a última a saber” que já perdeu prestígio junto a seus trabalhadores (funcionários) e à sua clientela, seja no setor privado ou público.

Referências

- Bento, Cida. Pacto da branquitude. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.
- Boltanski, L. El Amor y la Justicia como Competencias. Amorrortu/editores. Buenos Aires. 2000.
- _____. De la crítica. Compendio de sociología de la emancipación, Akal, Madrid, 2014.
- Boltanski, L. Chiapello, E. O Novo Espírito do Capitalismo. Martins Fontes. São Paulo. 2009.
- Castells, M. Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet, tradução Carlos Alberto Medeiros -1ed- Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- Césaire, A. Discurso sobre o colonialismo. In: Textos escolhidos. Rio de Janeiro: Cobogó, 2022.

- Coriat, B. Pensar pelo avesso. Rio de Janeiro: Revan, 1994.
- Elias, N. O Processo Civilizador. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1993, Volume II.
- Elias, N; Scotson, J. L. Os Estabelecidos e os Outsiders: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade, tradução de V. Ribeiro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2000.
- Freitas, Andreia Isabel Teixeira. Impacto do movimento americano# MeToo no espaço mediático português. Estudos em Comunicação nº 31, 133-156. Pedro Jerónimo (Universidade da Beira Interior, Portugal). Dez 2020.
- Giddens, A. A vida em uma sociedade pós-tradicional. In: GIDDENS, A. BECK, U; LASH, S. Modernização reflexiva, p. 73-133, 1997.
- Goffman, E. A Representação do Eu na Vida Cotidiana. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- Harvey, D. "Fordismo". In: Condição Pós-Moderna. Edições Loyola, São Paulo. 2008.
- Hirschman, A. Saída, Voz e Lealdade. Editora Perspectiva. São Paulo, 1973.
- _____. Saída, Voz e o Destino da República Democrática Alemã. In: Auto-subversão: teorias consagradas em xeque. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- Lodi, J.B. História da Administração. São Paulo: Pioneira, 1977.
- Weber, Max. A Ética Protestante e o "Espírito" do Capitalismo. Antônio Flávio Pierucci (Ed.). São Paulo: Companhia das Letras, 2004.
- _____. Economia e Sociedade (Vol. 01). Brasília: Editora Universidade e Brasília, 2012.