

A organização

O que as instituições podem aprender com a engenharia de software e o que não podem

Kai Froeb



Sobre esta tradução

Esta tradução foi feita automaticamente com IA e ainda não foi totalmente revista por uma pessoa. Caso encontre erros, por favor comunique-os para feedback@reflexivitypress.com. Quem tiver comprado o livro e nos comunicar erros receberá gratuitamente a versão corrigida em formato e-book.

Autor

Kai Froeb

https://kai.froeb.net

Editora

Reflexivity Press

São Martinho do Porto

Edição Kai Froeb

Versão mais recente e correções:
https://reflexivitypress.com/pt/livros/froeb-organisation

Comentários: feedback+pt.organisation.v1.5@reflexivitypress.com

Capa: https://reflexivitypress.com/pt/sobre-nos/linguagem-visual/

Publicação

2026-11-21

Tradução: 2026-11-22

Versão 1.5

Typeset with LaTeX (LuaHBTeX, Pandoc + Eisvogel)

Nota sobre a génese

Escrito com o modelo de linguagem Claude (Anthropic). A conceção, o conteúdo e a responsabilidade cabem ao autor. A tradução foi feita com o apoio de modelos de linguagem de IA. Como se trabalhou descreve-o o ensaio “A filosofia na era das máquinas que escrevem”: https://reflexivitypress.com/pt/sobre-nos/maquinas-que-escrevem/

© Copyright 2026 by Reflexivity Press, São Martinho do Porto.

Todos os direitos reservados.

Zero Marginal Cost License 1.4 (ZMC 1.4)

Resumo em linguagem acessível

O que não tem custo marginal não deveria ter barreiras.

Você pode

- **Ler, baixar e copiar** a obra gratuitamente.
- **Compartilhar digitalmente a obra sem alterar seu conteúdo, para fins não comerciais**, indicando o autor, a fonte e a licença.
- Converter o formato do arquivo e realizar adaptações técnicas necessárias à acessibilidade, sem modificar o conteúdo.
- **Imprimir ou encomendar exemplares individuais e presenteá-los** para uso pessoal e não comercial; os custos diretos podem ser reembolsados sem acréscimo ou lucro.
- **Traduzir a obra** para uso próprio, pessoal, não público e não comercial.
- **Espelhar a obra inalterada** em acesso aberto: sem fins comerciais, com versão, data e referência à versão atual.
- Utilizar individualmente a obra para educação e pesquisa e citá-la, para fins não comerciais, segundo os padrões acadêmicos, sem substituir a obra por uma coletânea de trechos.

Condições

O uso deve permanecer **não comercial**. Em caso de compartilhamento público, devem ser informados, sempre que razoavelmente possível, **o autor, a fonte e a licença**. **Somente o titular dos direitos pode licenciar a obra novamente ou publicar novas versões.** Você não pode impor restrições legais ou técnicas adicionais nem sugerir que o autor ou a editora endossam seu uso.

Todos os demais direitos reservados

Esta licença permite exclusivamente os usos expressamente indicados. Qualquer uso além dessas permissões exige autorização específica do titular dos direitos, salvo se já for permitido por lei.

As permissões legais e os direitos à remuneração permanecem preservados. Materiais de terceiros podem estar sujeitos a condições próprias.

Importante: Este resumo é apenas informativo e não constitui uma licença independente. Vale o texto integral da **ZMC 1.4**:

https://reflexivitypress.com/pt/zmc/



Sobre o autor

Kai Froeb (nascido em 1963) é um filósofo e especialista em informática alemão que vive em São Martinho do Porto, Portugal. O seu trabalho associa mais de trinta e cinco anos de investigação sistemática sobre Hegel às possibilidades da inteligência artificial, desenvolvendo uma nova forma de colaboração filosófica.

O seu pensamento é radicalmente interdisciplinar. Estudou Matemática e Informática na Universidade de Erlangen-Nuremberga, Gestão de Empresas na EBS, bem como Estudos Culturais e Direito na Universidade a Distância de Hagen. Paralelamente, dedicou-se intensamente à Filosofia, à Sociologia e à História no âmbito de um Studium generale. Conduziu deliberadamente os seus estudos sem os orientar para a obtenção de graus académicos, a fim de preservar a liberdade de um percurso independente de pensamento e investigação para além das fronteiras disciplinares da universidade.

Desde o final da década de 1990, Froeb dirige **hegel.net**. Disponível em doze línguas, o site figurou durante muitos anos entre os primeiros resultados das pesquisas internacionais sobre Hegel no Google e tornou-se um dos principais recursos da Internet dedicados à filosofia de Hegel. É provavelmente, ainda hoje, o mais extenso site multilingue dedicado a Hegel na Internet.

No contexto de **hegel.net** e de **hegel-system.de**, Froeb constituiu também um amplo arquivo de fontes livremente acessível ao público. Só a coleção em língua alemã disponibiliza gratuitamente para descarregamento 506 edições originais digitalizadas de obras de Hegel e dos hegelianos do século XIX. A estas juntam-se coleções noutras línguas, incluindo 19 obras originais em inglês.

Mais de quarenta anos de experiência em programação desde 1980 constituem outro fundamento metodológico do seu trabalho. O seu primeiro programa foi uma reimplementação do ELIZA, de Joseph Weizenbaum: fecha-se assim o círculo que conduz das primeiras experiências com inteligência artificial à atual colaboração produtiva com Claude. Froeb utiliza os seus conhecimentos informáticos não apenas como recurso técnico, mas também como instrumento

de pensamento: analisa estruturas sociais e filosóficas com a precisão de um arquiteto de software.

Froeb desenvolve uma obra filosófica autónoma que se insere na tradição de Hegel, procurando, contudo, prossegui-la nas condições do presente. No seu centro encontra-se uma abordagem performativa própria da verdade, que constitui o fundamento comum dos seus livros filosóficos. A verdade não surge neles apenas como objeto de afirmações, mas como um movimento que tem também de se comprovar na própria forma do pensamento e da exposição.

O seu objetivo é a desmistificação através da clarificação conceptual: penetrar pelo pensamento todos os limites, incluindo os daquilo que inicialmente parece inacessível. Na sua obra, a forma segue o conteúdo: a estrutura, os conceitos e o método orientam-se pela própria matéria. Ao mesmo tempo, procura a acessibilidade: apresentar uma filosofia exigente com a maior clareza possível, no espírito da melhor tradição científica anglo-americana, sem a simplificar.

O seu motivo orientador é a fórmula de Hegel: «O verdadeiro é o todo» — a procura de uma integração que não tenha de reprimir nada.

ÍNDICE

Prefácio 1

Capítulo 1: Para que existe uma instituição 3
1.1 O fim . . . 3
1.2 Código morto . . . 3
1.3 Onde a transferência se rompe . . . 4
Súmula do capítulo 1 . . . 5

Capítulo 2: Dividir 7
2.1 Competência . . . 7
2.2 Interfaces . . . 7
2.3 Onde a transferência se rompe . . . 8
Súmula do capítulo 2 . . . 9

Capítulo 3: Uma coisa, um lugar 11
3.1 A cópia que diverge . . . 11
3.2 O que a regra realiza . . . 11
3.3 Onde a transferência se rompe . . . 12
Súmula do capítulo 3 . . . 12

Capítulo 4: Tão simples quanto possível 13
4.1 Procedimentos que se entendem . . . 13
4.2 A cerca no campo . . . 13
4.3 Onde a transferência se rompe . . . 14
Súmula do capítulo 4 . . . 14

Capítulo 5: Saber e decisão 15
5.1 A nota preparatória . . . 15
5.2 Ponderar e passar por cima . . . 15
5.3 O que os dois devem um ao outro . . . 16
5.4 Onde a transferência se rompe . . . 17
Súmula do capítulo 5 . . . 17

Capítulo 6: Medir e verificar 19
6.1 Retorno . . . 19
6.2 Quando a medida vira meta . . . 19
6.3 Medir sem conduzir . . . 20
Súmula do capítulo 6 . . . 21

Capítulo 7: Erros **23**
7.1 Mostrar os erros . . . 23
7.2 Examinar em vez de procurar culpados . . . 23
7.3 Onde a transferência se rompe . . . 24
Súmula do capítulo 7 . . . 24

Capítulo 8: Versões e transições **25**
8.1 Não sobrescrever . . . 25
8.2 A memória de uma instituição . . . 25
8.3 Transições . . . 26
8.4 Onde a transferência se rompe . . . 26
Súmula do capítulo 8 . . . 27

Capítulo 9: Regras que uma máquina executa **29**
9.1 Casos iguais, tratamento igual . . . 29
9.2 O caso que a regra não previu . . . 29
9.3 Onde a transferência se rompe . . . 30
Súmula do capítulo 9 . . . 30

Capítulo 10: Abertura **33**
10.1 Fundamentações que se podem ler . . . 33
10.2 A abertura vincula . . . 33
10.3 Onde a transferência se rompe . . . 34
10.4 Quem controla os outros . . . 34
Súmula do capítulo 10 . . . 35

Capítulo 11: Trabalhar com modelos de linguagem **37**
11.1 O que ficou barato . . . 37
11.2 O que um modelo pode e o que não pode . . . 37
11.3 Dois perigos que vão mais longe . . . 38
Súmula do capítulo 11 . . . 39

Capítulo 12: Quanto esforço **41**
12.1 Proporcional . . . 41
12.2 O exame das próprias regras . . . 41
12.3 A máquina feita de pessoas . . . 42
12.4 Quando as regras se contradizem . . . 43
Súmula do capítulo 12 . . . 43

Capítulo 13: Por que a razão tem uma chance **45**
13.1 Tornar fácil o que é certo . . . 45
13.2 A esperança de Hegel . . . 46
13.3 A vantagem de quem . . . 46
Súmula do capítulo 13 . . . 47

Conclusão: Por onde começar **49**
Um processo em vez de uma reforma 49
Sete perguntas 49
O que cada um pode fazer em seu lugar 50

PREFÁCIO

Quem trabalha numa autoridade, numa empresa, num hospital ou numa associação conhece as queixas: ninguém se sente competente, os mesmos dados são pedidos três vezes, relatórios são escritos para ninguém, decisões são tomadas sem aqueles que sabem. Em geral, considera-se isso inevitável ou culpa de indivíduos. Este livro vê nisso questões de conceção que podem ser respondidas, e procura as respostas primeiro num lugar inesperado.

A engenharia de software aprendeu, em meio século, a construir grandes sistemas com divisão do trabalho de modo que se possa compreendê-los, examiná-los e alterá-los. Precisou aprendê-lo porque os programas justamente não mostram por si mesmos os seus erros. Um programa pode calcular errado em casos raros durante anos sem que ninguém o perceba, e quem o construiu gosta tanto quanto qualquer outro de se convencer de que está bem. Por isso a engenharia de software desenvolveu procedimentos que tornam os erros visíveis antes que causem dano e que impedem que uma só pessoa julgue a qualidade do próprio trabalho. O que ela encontrou nisso não são regras para computadores, mas regras para a divisão do trabalho. Muitas delas podem ser transferidas para instituições em que pessoas trabalham juntas.

Toda transferência, porém, quebra num ponto determinado. As partes de um programa não querem nada; as pessoas numa instituição têm finalidades próprias, são ao mesmo tempo pais, vizinhos e cidadãos e refletem sobre o seu trabalho. Por isso cada capítulo pergunta duas coisas: o que uma regra da engenharia de software realiza em organizações e onde ela quebra diante das pessoas. Nesse segundo ponto já não decide a técnica, mas aquilo que a instituição deve a quem nela trabalha e a quem ela atinge.

O livro não pressupõe conhecimento especializado, nem de software nem de organizações. É uma extensão de *A ética – O bem que já fazemos* (2026), o livro sobre aquilo que as pessoas devem umas às outras, e pergunta o que daí decorre para instituições em que pessoas trabalham juntas. Ao lado dele estão *A verdade* (2025), sobre o examinar, e *Pensar – Ordenar sem perder* (2025), sobre o ordenar, que procedem do mesmo modo. O que precisa desses livros, desenvolve por si mesmo. No fim de cada capítulo há um resumo, e quem tem pouco tempo pode ler o livro pelos resumos.

CAPÍTULO 1: PARA QUE EXISTE UMA INSTITUIÇÃO

1.1 O fim

Uma repartição de atendimento ao cidadão existe para que as pessoas obtenham as carteiras de identidade, os comprovantes de residência e as autorizações a que têm direito. Isso inclui examinar se têm direito a eles, proteger identidades e tratar igualmente os casos iguais; uma repartição pode fazer um bom trabalho indeferindo um pedido. Um hospital existe para que os doentes sejam tratados de modo seguro e bom, com meios que não são ilimitados; um clube esportivo, para que as pessoas possam praticar esporte. Por mais óbvio que isso soe, é fácil perdê-lo de vista. Quem na repartição exige o terceiro comprovante pensa no regulamento, não na mulher que para isso precisa tirar mais um dia de folga.

Tudo o que uma instituição faz é meio para seu fim: seus departamentos, seus formulários, suas reuniões, suas regras. Um meio vale tanto quanto serve ao fim. Daí decorre a pergunta que toda regra e todo passo de trabalho deve poder responder: para que serve isto? Quem não sabe respondê-la ou esqueceu algo, ou o passo é supérfluo.

1.2 Código morto

Na engenharia de software, uma parte de programa que nada mais chama é chamada de código morto. Não faz nada de prejudicial, mas precisa ser lida, mantida e levada em conta a cada alteração, e quem a encontra muitas vezes não sabe se pode apagá-la. Bons programadores a removem assim que têm certeza de que ninguém precisa dela.

Nas instituições acontece o mesmo: a estatística que um ministro quis certa vez e que há muito deixou o cargo, a comissão cujo motivo foi esquecido, o departamento que perdeu sua tarefa e continua existindo. Parte disso chega a crescer. Uma unidade que perdeu sua tarefa procura novas para não ser extinta,

e quem quer repassar trabalho prefere arranjar subordinados a iguais. Assim um órgão cresce enquanto sua tarefa diminui. O historiador britânico Cyril Northcote Parkinson descreveu isso nos anos 1950, entre outros casos no Ministério das Colônias britânico, cujo pessoal cresceu continuamente a partir de 1935 e atingiu o máximo em 1954, o último ano de sua contagem, enquanto o império colonial encolhia.[1]

1.3 Onde a transferência se rompe

Um programa recebe seu fim de quem o escreve. Uma instituição o recebe de muitos: dos que a fundaram, dos que a financiam, dos que nela trabalham e daqueles para quem ela existe. Esses fins não coincidem por si mesmos. Para os empregados, a instituição é também o lugar onde ganham a vida; para a direção, também o lugar de seu prestígio; para o financiador, também uma rubrica do orçamento. Por isso o fim de uma instituição pode ser ocupado por outros fins sem que ninguém o decida. No fim, a repartição serve sobretudo aos próprios trâmites e o hospital sobretudo ao próprio balanço.

Isso não pode ser impedido arrancando das pessoas seus próprios fins; são elas que fazem o trabalho. Só pode ser limitado se a instituição tornar explícito seu fim e medir sempre de novo por ele tudo o que faz. Um programa não pode fazer isso; executa o que lhe é prescrito. Uma instituição que deixa de medir suas regras pelo fim delas se torna uma máquina feita de pessoas. É isso que se chama burocracia no mau sentido. No bom sentido, burocracia significa decidir segundo regras, competências e autos em vez de segundo o humor e as relações, e diante do arbítrio isso foi um grande avanço. O mal não é a regra, mas sua autonomização em relação ao fim. Esse exame das próprias regras atravessa o livro inteiro; o capítulo 12 pergunta quanto dele é preciso se permitir.

Olhando de perto, há aqui três coisas a distinguir: o fim declarado de uma instituição, os fins das pessoas que trabalham nela e lidam com ela, e o que ela de fato produz. Numa empresa, essas coisas estão muito distantes umas das outras. Ela deve atender clientes, obter receitas, dar lucro aos proprietários e garantir o sustento dos empregados, e esses fins não coincidem por si mesmos. A isso se soma uma segunda pergunta, que vem antes da primeira. Uma instituição pode cumprir seu fim de modo excelente e, no entanto, servir a um fim que não se sustenta perante aqueles que ele afeta. Quem julga uma instituição pergunta por

1 C. Northcote Parkinson, “Parkinson’s Law”, *The Economist*, 19.11.1955; ampliado em *Parkinson’s Law and Other Studies in Administration* (1957).

isso duas coisas: ela cumpre seu fim? E esse fim, junto com os meios com que ela o persegue, é justificado perante todos aqueles que ele afeta? As duas não podem ser respondidas de todo separadamente, pois o modo como uma instituição persegue seu fim faz parte do que deve se sustentar perante os afetados. Este livro trata sobretudo da primeira pergunta. Não esquece a segunda, pois uma instituição bem construída que causa dano só o causa mais a fundo.

Perigosa também é a resposta inversa: fazer cada unidade provar constantemente sua utilidade, em indicadores, trimestre após trimestre. Então a instituição se ocupa da prova em vez do fim, e o que não se deixa contar desaparece (cap. 6).

Para ler em seguida: *A ética – O bem que já fazemos* (2026), Cap. 12 (instituições conservam razões), *Kapitalismus — Eine Einführung* (em preparação), Cap. 29.6 (a dinâmica própria da burocracia), *Kapitalismus — Eine Einführung*, Cap. 29.10 (o Estado como empresa)

Súmula do capítulo 1

Uma instituição existe para um fim, e tudo o que faz é meio para ele. Toda regra e todo passo devem por isso poder dizer para que existem. O que não pode fazê-lo é como código morto num programa: custa manutenção e obstrui a visão. Ao contrário de um programa, uma instituição recebe seu fim de muitos, e ele pode ser ocupado pelos fins próprios deles sem que ninguém o decida. Contra isso não ajuda arrancar das pessoas seus fins, mas tornar explícito o fim da instituição e medir sempre de novo suas regras por ele. Uma instituição que desiste disso se torna uma burocracia no mau sentido, na qual as regras se autonomizaram. Mas não se deve perguntar apenas se ela cumpre seu fim, e sim também se esse fim se sustenta perante todos aqueles que ele afeta.

CAPÍTULO 2: DIVIDIR

2.1 Competência

Quem não dá conta sozinho de uma tarefa grande a divide. A questão é como. Uma associação que organiza uma festa de verão pode distribuir o trabalho por pessoas (“Ana faz o que Ana sabe fazer” (DE: „Anna macht, was Anna kann“)) ou por tarefas (comida, música, autorização, arrumação). A primeira divisão funciona enquanto Ana estiver lá. A segunda funciona também no ano seguinte, porque cada um sabe onde precisa perguntar.

A engenharia de software chama isso de separação de responsabilidades. Cada parte de um programa deve ter uma tarefa claramente delimitada, de modo que uma alteração fique tanto quanto possível num só lugar. Quem quer saber como a fatura é gerada encontra isso num lugar; quem quer alterá-la a altera ali, sem mexer no resto. Isso nunca se consegue de todo, pois as partes precisam atuar juntas, mas quanto mais se chega perto disso, mais fácil é entender e alterar o todo. Para as instituições isso significa: para cada tarefa há uma unidade que a carrega, e cada um pode saber qual é. Onde duas se sentem competentes, brigam; onde ninguém se sente competente, o assunto fica parado.

2.2 Interfaces

Entre as unidades se entrega algo: um processo, uma encomenda, um número. A engenharia de software dá grande importância a que essas entregas sejam descritas com exatidão. O que uma parte recebe da outra e o que devolve está fixado, e como ela o faz internamente não diz respeito às outras. Então se pode melhorar uma parte sem que todas as outras precisem ser alteradas junto.

Nas instituições, as entregas são muitas vezes os pontos mais fracos. A enfermaria entrega o paciente à reabilitação, e metade do que a enfermaria sabia não chega. A secretaria de obras passa o pedido à secretaria do meio ambiente, e nenhuma sabe o que a outra já examinou. Uma boa entrega diz o que está sendo entregue, o que o destinatário deve fazer com isso e o que fica em aberto. Isso

custa alguns minutos a cada entrega e poupa as horas em que depois alguém volta a perguntar ou não volta a perguntar.

Quanto as entregas marcam uma instituição mostra uma observação que Melvin Conway fez em 1968 para o desenvolvimento de software: as organizações constroem sistemas que reproduzem sua própria estrutura de comunicação.[1] Se três departamentos trabalham num programa, ele tem três partes, quer a coisa o exija, quer não. O mesmo vale para leis que vêm de três ministérios e para formulários que atendem a três repartições.

2.3 Onde a transferência se rompe

Num programa, as competências podem ser recortadas como a coisa exige, e recortadas de novo quando a coisa muda. Numa instituição, de cada recorte dependem pessoas, cargos e orçamentos. As competências são recortadas uma vez e permanecem, mesmo quando as tarefas se deslocam. Mas sobretudo os nexos da coisa não se atêm a elas.

Uma estrada nova afeta o trânsito, o ar, a saúde, o ruído e o orçamento. Cada repartição vê nela aquilo pelo que é competente, e cada uma examina a fundo. O que está entre as competências nenhuma examina: que a estrada atrai trânsito novo, que piora o ar, o que a secretaria de saúde só percebe em suas estatísticas, anos depois. Quem só junta as partes no topo, na reunião dos chefes de repartição ou no gabinete, vê apenas o que uma das repartições já viu. A ordem das competências é uma árvore em que cada tarefa tem exatamente um lugar; os nexos da coisa são uma rede.

Boas instituições estendem por isso uma rede sobre a árvore: grupos de trabalho comuns para questões que dizem respeito a várias unidades, a obrigação de envolver outros e unidades que, transversalmente a todas, olham para o todo. Quão bem essa rede se sustenta não se decide só no caso particular, mas em quais conexões estão previstas.

Também a rede pode se tornar um fim em si mesma. Cada nova rodada de alinhamento e cada nova obrigação de envolver outros tem sua razão, e no entanto, com o número delas, uma instituição não se torna mais coesa, mas mais fragmentada. Cada unidade participa de tantas rodadas que já não reflete em nenhuma, e o que ninguém quer decidir sozinho é passado para cima, até chegar lá como mínimo denominador comum. Tudo fica então conectado, e nada é pensado em conjunto. Uma boa rede tem poucas conexões, mas nos pontos em

1 Melvin E. Conway, “How Do Committees Invent?”, *Datamation* 14, n. 4 (abril de 1968), p. 28–31.

que a coisa as exige. E fica a pergunta de quem decide o quê. A resposta simples é: tão perto dos afetados quanto possível, tão acima quanto necessário. A mais precisa acrescenta que uma questão deve ser tratada onde são ouvidos todos aqueles que ela afeta, não só os que estão sentados à mesa.

Para ler em seguida: *Pensar – Ordenar sem perder* (2025), Cap. 9 (decompor segundo a matéria e segundo a função), *Pensar – Ordenar sem perder*, Cap. 10.3 (árvore e rede), *A ética – O bem que já fazemos* (2026), Cap. 12.8 (quem regula o quê), *A filosofia do direito de Hegel – Como a liberdade se torna real* (2026), Cap. 29.4 (ramos que devem convergir no topo)

Súmula do capítulo 2

Uma tarefa que uma pessoa sozinha não dá conta é dividida, e melhor por tarefas do que por pessoas. Para cada tarefa há uma unidade que a carrega, e cada um pode saber qual. Entre as unidades se entrega, e uma boa entrega diz o que é entregue, o que se deve fazer com isso e o que fica em aberto. As organizações constroem seus resultados à imagem de sua própria divisão. Os nexos da coisa não se atêm às competências: o que está entre elas nenhuma unidade examina, e no topo só se vê o que uma delas já viu. Por isso a árvore das competências precisa de uma rede de conexões, mas só onde a coisa as exige; uma rede feita só de rodadas de alinhamento fragmenta a instituição em vez de conectá-la. Uma questão deve ser tratada onde são ouvidos todos aqueles que ela afeta.

CAPÍTULO 3: UMA COISA, UM LUGAR

3.1 A cópia que diverge

Uma família se muda. Comunica o novo endereço à repartição de atendimento ao cidadão, ao plano de saúde, à Receita, à escola, ao banco, à seguradora. Meio ano depois chega uma carta ao endereço antigo porque se esqueceu um órgão, e um ano depois o endereço na escola está errado porque lá houve um erro de digitação. Cada órgão tem uma cópia do mesmo dado, e cópias divergem.

A engenharia de software tem para isso uma de suas regras mais conhecidas: cada dado deve ter exatamente um lugar em que vale; todos os outros o buscam ali. Se for alterado, então nesse único lugar, e todos veem imediatamente o novo. A mesma regra vale para o saber que está escrito em textos. Um procedimento descrito em três manuais é alterado em um deles na revisão seguinte e nos outros dois não, e a partir daí ninguém sabe qual vale.

3.2 O que a regra realiza

Nas instituições, a regra não só poupa trabalho, mas impede contradições. Duas normas que respondem de modo diferente à mesma pergunta surgem quase sempre porque o mesmo assunto foi regulado em dois lugares e só um foi atualizado. Quem procura uma regra deveria encontrá-la num lugar; quem a altera deveria saber que com isso altera todos os casos.

Uma pequena editora que produz livros em muitas línguas com ferramentas próprias aplica a regra com rigor. A tradução de um termo técnico está em exatamente uma lista, e todas as traduções a buscam ali. Arquivos que um programa gera a partir de outros nunca são alterados à mão, pois a alteração se perderia na execução seguinte e a fonte já não estaria correta. A regra custa esforço no começo, porque para cada dado é preciso decidir onde ele deve ficar. Depois, poupa a busca pela contradição.

3.3 Onde a transferência se rompe

Numa instituição, o dado duplicado às vezes não é um descuido, mas uma salvaguarda. A contabilidade mantém seus números, e a auditoria interna os confere com seus próprios documentos, justamente porque não usa os mesmos. Em pagamentos importantes, assinam duas pessoas. Um tribunal não se fia nos autos da polícia, mas ouve ele mesmo as testemunhas. Onde o controle importa, a segunda versão independente do mesmo dado é proposital; ela é o sentido do controle.

Também o cadastro central tem seu reverso. Um cadastro único para cada cidadão, do qual todos os órgãos se servissem, seria limpo do ponto de vista da gestão de dados. Seria ao mesmo tempo um instrumento de poder que ninguém deveria ter que pudesse abusar dele, e isso quer dizer: ninguém. Que os órgãos não saibam tudo uns dos outros é um incômodo para quem se muda e uma proteção para quem é perseguido.

Além disso, nem todo segundo dado sobre a mesma coisa é uma cópia. O endereço antigo é correto para o passado, o novo para hoje; o endereço que alguém informa pode diferir daquele que o órgão constatou. São enunciados diferentes com pretensão própria de validade, não cópias que divergiram.

Para as instituições, a regra diz por isso com mais precisão: para cada pergunta há uma fonte que faz fé, e cópias só existem onde têm um fim próprio, o controle ou a proteção. Então cada duplicação é fundamentada, e todas as outras desaparecem.

Para ler em seguida: *Pensar – Ordenar sem perder* (2025), Cap. 4 (ordens que nada sabem da coisa), *A filosofia do direito de Hegel – Como a liberdade se torna real* (2026), Cap. 29.8 (como um poder se vincula a si mesmo)

Súmula do capítulo 3

Cópias do mesmo dado divergem. Por isso deve haver para cada pergunta uma fonte que faz fé, e todos os outros devem buscar ali a resposta. Isso poupa trabalho e impede contradições, que surgem quase sempre porque o mesmo assunto estava regulado em dois lugares. Nas instituições, porém, uma segunda versão às vezes é desejada: como controle independente, e a separação dos cadastros como proteção contra um poder que saberia tudo. Duplicações só existem por isso onde têm um fim próprio.

CAPÍTULO 4: TÃO SIMPLES QUANTO POSSÍVEL

4.1 Procedimentos que se entendem

Um formulário com quarenta campos é preenchido errado, um com dez, certo. Uma norma que todos entendem é seguida; uma que é preciso consultar antes é contornada ou, por medo, cumprida além da conta. A simplicidade não é por isso uma comodidade, mas uma condição para que as regras surtam efeito.

A engenharia de software diz o mesmo dos programas: o que é construído de forma simples tem menos erros, e os que tem são encontrados. A isso se soma uma observação que John Gall formulou de modo incisivo em 1975: um sistema complexo que funciona teria surgido invariavelmente de um simples que funcionou; um sistema projetado complexo desde o início nunca funcionaria nem poderia ser remendado de modo a funcionar.[1] Para as instituições isso significa: começar pequeno, ver o que se sustenta e só então ampliar.

4.2 A cerca no campo

Quem quer simplificar esbarra em regras cujo sentido não enxerga. O escritor Gilbert Keith Chesterton encontrou uma imagem para isso: um reformador encontra uma cerca atravessada num caminho e quer derrubá-la porque não vê utilidade nela. Um mais sábio lhe diz que primeiro descubra para que a cerca foi construída; então poderá derrubá-la.[2]

Muitas regras conservam uma razão que ninguém mais conhece: um acidente, uma fraude, uma briga que não devia se repetir. Quem as suprime sem conhecer a razão traz o acidente de volta. Por isso a primeira pergunta ao simplificar é a mesma do capítulo 1: para que serve isto? Só quando a resposta é que a razão

---

1 John Gall, *General Systemantics* (1975), depois *Systemantics*. Citação livre.

2 Gilbert Keith Chesterton, *The Thing* (1929), capítulo “The Drift from Domesticity”. Citação livre.

deixou de existir ou pode ser alcançada de modo mais simples a regra pode cair. Se a razão não pode ser descoberta, isso já é em si uma constatação: uma instituição que não registra as razões de suas regras vai temer ou lamentar toda simplificação (cap. 8).

4.3 Onde a transferência se rompe

No programa, a solução mais simples é em geral também a melhor. Nas instituições, a simplicidade pode deslocar custos. Um pedido que é simples para a repartição pode ser difícil para o requerente, e vice-versa. O valor fixo simplifica a administração e prejudica aquele cuja situação ele não retrata. A pergunta não é se algo é simples, mas para quem.

A simplicidade tampouco se concilia sempre com a justiça no caso particular. Uma regra que leva em conta todos os casos é complicada; uma simples trata mal alguns casos. Boas instituições resolvem isso tendo uma regra simples para o caso comum e um caminho ordenado para a exceção: quem pode solicitá-la, quem decide e que a decisão seja fundamentada (cap. 9).

Para ler em seguida: *A ética – O bem que já fazemos* (2026), Cap. 12.3 (forma e conteúdo), *A ética – O bem que já fazemos*, Cap. 12.4 (vermelho à noite), *Pensar – Ordenar sem perder* (2025), Cap. 15 (ordem morta)

Súmula do capítulo 4

Procedimentos que se entendem são seguidos; por isso a simplicidade é uma condição para que as regras surtam efeito. O que funciona quase sempre surgiu de algo simples, e é assim que também as instituições deveriam crescer. Quem simplifica precisa saber primeiro para que existe uma regra, pois muitas conservam uma razão que ninguém mais conhece. Mas a simplicidade pode deslocar custos, da repartição para o cidadão ou para aquele cujo caso o valor fixo não retrata. Por isso é preciso perguntar para quem algo é simples, e ao lado da regra simples é preciso um caminho ordenado para a exceção.

CAPÍTULO 5: SABER E DECISÃO

5.1 A nota preparatória

Um hospital precisa decidir se mantém sua maternidade, onde nascem cada vez menos crianças. A diretora não pode reunir ela mesma os números, a situação das parteiras e os tempos de deslocamento até a clínica mais próxima. Pede à maternidade e à administração que lhe escrevam cada uma uma nota preparatória. O que está nelas é quase tudo o que ela sabe quando decide.

Assim é em toda parte onde trabalham juntas mais pessoas do que uma só consegue abarcar: quem decide sabe menos do que os que preparam. Esse é o sentido da divisão do capítulo 2. A nota preparatória é a entrega em que o saber muda de dono, e o que se perde ali nenhuma decisão recupera.

A engenharia de software exige três coisas de cada entrega desse tipo. Uma parte diz quando seu resultado é incerto, em vez de entregar em silêncio um número plausível com o qual tudo o que vem depois calcula sem suspeitar de nada. Onde muito está em jogo, um segundo verifica, alguém que não quer a mesma coisa e não tem o mesmo erro na cabeça. E o que aconteceu é registrado com sua razão, para que depois se possa encontrar de onde veio um erro. As três regras valem também para as notas preparatórias. Só que as partes de um programa não têm fins próprios, e as pessoas que escrevem notas têm.

5.2 Ponderar e passar por cima

A maternidade quer ficar, muitas vezes por boas razões. A administração é medida pelos custos. Nenhuma das duas escreve algo falso: a maternidade informa o tempo de deslocamento com a pista congelada, a administração o de uma manhã comum; a maternidade conta os nascimentos dos últimos dois anos, a administração a média de dez. Cada número está correto; o que foi selecionado é o que fala a favor do próprio resultado. Isso acontece em geral por convicção, não por cálculo, e por isso é difícil de reconhecer.

A diretora sabe disso e desconta o interesse presumido. Tem razão para isso, pois vê o que nenhum departamento vê: onde o dinheiro vai faltar em outro lugar, o que a mantenedora exige. Mas junto com o interesse presumido ela risca o saber que está na nota. Talvez o tempo de deslocamento com a pista congelada fosse justamente o caso que importa. E ela tem fins próprios: sair bem, evitar um conflito. De fora, mal se consegue distinguir se ela passa por cima por desconfiança ou porque o resultado não lhe convém.

Os dois lados aprendem. A maternidade escreve seus alertas com mais força porque eles são cortados pela metade; a direção corta mais pela metade porque eles são exagerados. No fim, cada lado conta com o que o outro fará de seus dados, e a instituição paga por seu saber sem usá-lo. Nenhum lado pode parar sozinho. Quem é o único a ponderar com honestidade é ouvido de menos, e quem é o único a parar de cortar pela metade é enganado.

5.3 O que os dois devem um ao outro

Quem prepara deve a quem decide o quadro completo, na medida em que possa ser relevante para a decisão. Isso não significa saber tudo, mas não suprimir nada de essencial só porque fala contra a própria proposta, e nomear as incertezas que se conhecem. Quem decide deve ao assunto ouvir isso, e àqueles que a decisão afeta uma razão onde se afasta dele. Os dois deveres dependem um do outro: uma nota completa só vale a pena se for lida, e uma fundamentação só se a nota tiver sido completa. Por isso uma forma precisa vincular os dois ao mesmo tempo.

Uma nota assim nomeia as possibilidades examinadas e descartadas, as razões contrárias e quão seguros são os números; então a direção pode perguntar em vez de cortar pela metade. Sobre um assunto ao qual ela mesma está apegada, uma unidade não relata sozinha. Um segundo olhar vem de uma unidade que nada ganha com o resultado, e onde isso não é possível, ao menos se diz abertamente o que os que preparam ganham com a decisão. Quem tinha outra opinião não desaparece do papel, pois justamente sua dúvida é o saber de que a direção precisa. Por fim, a decisão é registrada com seus pressupostos, e depois de um ano se verifica quais dados estavam corretos. Isso recompensa o lado que tinha razão, não o que ponderou mais alto.

5.4 Onde a transferência se rompe

O interesse que pondera a nota não pode ser abolido, e não se deveria querer isso. A maternidade está apegada à sua maternidade, e justamente por isso sabe sobre ela o que ninguém mais sabe; notas indiferentes não são mais exatas, mas mais pobres. Uma instituição só pode tornar visíveis os interesses e equilibrá-los entre si.

Também isso pressupõe que a direção queira ver o todo. Onde ela só garante sua posição, as formas se tornam cenário: votos divergentes são registrados e não lidos, desvios são fundamentados com frases que não precisam se sustentar perante ninguém. Contra isso só ajuda que as razões se tornem públicas, perante aqueles que a decisão afeta (cap. 10).

Max Weber descreveu um dos lados dessa relação: a administração exerce uma "dominação em virtude do saber" (DE: „Herrschaft kraft Wissen") e gosta de manter esse saber em segredo.[1] Friedrich August von Hayek destacou o outro: o saber que importa está disperso entre muitos, e nenhuma direção o possui jamais por inteiro.[2] Uma boa instituição não retém o saber no alto nem o deixa jogado embaixo. Constrói o caminho pelo qual ele circula de modo que no trajeto se veja quem o ponderou e como.

Para ler em seguida: *A ética – O bem que já fazemos* (2026), Cap. 15.8 (o que preparar e decidir devem um ao outro), *A verdade* (2025), Cap. 19 (como ponderar sem mentir), *A filosofia do direito de Hegel – Como a liberdade se torna real* (2026), Cap. 29.4 (saber especializado e direção no governo), *Kapitalismus — Eine Einführung* (em preparação), Cap. 29.6 (departamento especializado e direção no conglomerado)

Súmula do capítulo 5

Quem decide sabe menos do que os que preparam, e na nota preparatória o saber muda de dono. Os que preparam ponderam, muitas vezes por convicção; a direção desconta o interesse presumido e risca com ele o saber. Como os dois aprendem, no fim cada um conta com a reação do outro, e a instituição já não usa seu saber. Quem prepara deve tudo o que é relevante, também o que fala contra a própria proposta; quem decide, a escuta e uma razão onde se afasta. Formas vinculam os

1 Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1922, parte I, cap. III, § 5, p. 129.

2 Friedrich August von Hayek, "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review* 35, n. 4 (1945), p. 519–530. Citação livre.

dois: possibilidades descartadas e razões contrárias na nota, um segundo olhar sem interesse próprio, votos divergentes registrados, a verificação depois de um ano. O interesse que pondera a nota a torna ao mesmo tempo conhecedora; não se pode aboli-lo, só torná-lo visível e equilibrá-lo.

CAPÍTULO 6: MEDIR E VERIFICAR

6.1 Retorno

Quem quer melhorar algo precisa saber como está. Um médico mede a febre, uma escola olha os resultados de seus alunos, uma repartição conta quanto tempo leva um pedido. A engenharia de software fez disso uma arte à parte. Um bom programa informa continuamente o que está fazendo, e um conjunto de testes roda a cada alteração e avisa quando algo quebrou que antes funcionava.

Um teste desses vale só o que vale aquilo que se segue ao seu aviso. No software vale por isso uma regra rigorosa: um erro encontrado é avaliado imediatamente e tratado de modo rastreável. A maioria é corrigida na hora; os outros são registrados, contornados com segurança e planejados conforme sua gravidade, mas nenhum fica largado sem atenção. Se os erros são simplesmente deixados como estão, outros se somam, eles se encobrem uns aos outros, e depois de alguns meses ninguém mais sabe qual erro dispara qual aviso. Um teste que dispara regularmente e não produz nada é pior do que nenhum, pois acostuma todos a ignorar os alertas. Ele precisa ser consertado ou eliminado.

6.2 Quando a medida vira meta

Nas instituições, medir ganha um rumo que não tem nos programas. Um programa não sabe que está sendo medido. As pessoas sabem e se orientam por isso. Se uma repartição é medida pelo tempo de tramitação, ela despacha primeiro os casos fáceis e deixa os difíceis parados. Se uma escola é medida pelos resultados das provas, ela treina para a prova em vez de ensinar a matéria. Se um hospital é medido pelo número de casos, ele trata mais casos, não necessariamente melhor. O economista Charles Goodhart fez essa observação nos anos 1970 para a política monetária, e na versão que se difundiu ela diz: quando uma medida vira meta, deixa de ser uma boa medida.[1]

1 Charles Goodhart, "Problems of Monetary Management: The U.K. Experience", em: *Papers in Monetary Economics*, vol. 1, Sydney: Reserve Bank of Australia 1975. A versão difundida vem de

Uma velha piada da economia planificada conta de uma fábrica de fósforos cujo trabalho era medido em metros cúbicos de madeira processada. Ela cumpria o plano sem esforço transformando troncos inteiros num único fósforo gigante. Se isso aconteceu alguma vez não importa; a piada acerta porque todos conhecem casos parecidos. Mesmo assim, não se deveria rir alto demais. Onde empresas conduzem seus departamentos por indicadores, acontece o mesmo de forma mais sutil: o setor de vendas vende o que se vende fácil, não o que o cliente precisa, e o atendimento ao cliente fecha chamados em vez de resolver problemas.

A isso se soma que nem tudo o que conta pode ser contado. Quantos pedidos um servidor despacha pode ser contado; se ele ouviu o requerente, não. Se só se mede o contável, só se faz o contável. Esse é o perigo da gestão por indicadores, que nas últimas décadas migrou das empresas para os órgãos públicos, as escolas e os hospitais: ela põe o mensurável no lugar do fim, e o fim pelo qual tudo deveria ser medido (cap. 1) desaparece atrás dele.

Por trás disso está uma inversão mais geral. Otimizar é certo enquanto serve ao fim. Exagerado ou dirigido à medida errada, volta-se contra ele. Então a eficiência fica mais importante do que o efeito, e se despacha depressa o que nem precisaria ter sido feito. O indicador sobe enquanto a coisa piora. Ou a exigência de fazer tudo com perfeição paralisa, até que nada mais fica pronto. Nos três casos o errado não é otimizar, mas o fato de a otimização ter se desprendido do fim.

6.3 Medir sem conduzir

Disso não se segue que não se deva medir, mas que se separe o medir do premiar onde for possível. Um número do qual não depende o salário nem a reputação de ninguém permanece honesto; um do qual dependem ambos é maquiado. Quem quer saber como vai uma instituição mede por isso várias coisas ao mesmo tempo, entre elas coisas difíceis de embelezar, e pergunta àqueles para quem a instituição existe. E olha os números junto com quem os fornece, para saber o que está por trás deles.

Para as verificações dentro da instituição vale a regra do software. Uma auditoria, um relatório de qualidade, um controle só tem sentido se do que encontra se

Marilyn Strathern, "'Improving ratings': audit in the British University system" (DE: „‚Improving ratings': audit in the British University system"), *European Review* 5 (1997), p. 305–321, aqui p. 308; ela toma o nome "Goodhart's law" de Keith Hoskin.

segue uma decisão fundamentada: uma correção, uma observação mais atenta ou a decisão consciente de assumir um risco. Uma verificação que há anos não encontra nada não é por isso supérflua; talvez não encontre nada porque existe. O mal não é que nem toda constatação seja seguida de uma correção, mas que entre constatação e decisão não haja nenhuma ligação que se possa conferir. Onde verificações só acontecem para que se possa dizer que se verificou, surge o que se poderia chamar de teatro do controle: muito esforço, nenhum resultado, e a certeza de todos os envolvidos de que se trata só do papel. O mesmo vale para a documentação escrita só para poder provar depois que não se fez nada de errado (cap. 8.2). Uma verificação cujas constatações não resultam em nenhuma decisão deveria ser abolida ou alterada de modo que resultem.

Para ler em seguida: *Kapitalismus — Eine Einführung* (em preparação), Cap. 29.10 (a gestão por indicadores no Estado), *A verdade* (2025), Cap. 17 (quando em nome da verdade se impede o examinar)

Súmula do capítulo 6

Quem quer melhorar precisa medir, e uma verificação vale tanto quanto o que se segue ao seu aviso. Erros encontrados são avaliados imediatamente e tratados de modo rastreável; do contrário, acumulam-se e se encobrem uns aos outros, e uma verificação cujas constatações não resultam em nenhuma decisão acostuma todos a não ver. Que uma verificação passe muito tempo sem encontrar nada não a torna supérflua. Mas as pessoas sabem que estão sendo medidas: se uma medida vira meta, ela já não mede, e se só se mede o contável, só se faz o contável. Em geral: a otimização que se desprende do fim volta-se contra ele. Por isso se medem várias coisas ao mesmo tempo, separa-se o medir do premiar, pergunta-se àqueles para quem a instituição existe e exige-se que de cada constatação se siga uma decisão verificável.

CAPÍTULO 7: ERROS

7.1 Mostrar os erros

Um programa que percebe um erro e continua rodando em silêncio como se nada tivesse acontecido é mais perigoso do que um que informa o erro e reage a ele de modo controlado. Essa é uma das primeiras lições da engenharia de software. Controlado nem sempre significa parar; um programa que pilota um avião não pode simplesmente travar, mas precisa passar a um modo de emergência seguro e informar que fez isso. Quem engole um erro entrega um resultado em que não se vê que está errado, e o dano aparece muito depois num ponto em que ninguém mais encontra a causa. Bons programas tornam seus erros visíveis imediatamente e onde eles surgem.

Nas instituições os erros são engolidos porque compensa. A quem informa um erro se pergunta quem o cometeu, e muitas vezes é quem informa. Então não se informa, corrige-se em silêncio quando dá, e espera-se quando não dá. A instituição não aprende nada com isso, e o mesmo erro volta, com outra pessoa.

7.2 Examinar em vez de procurar culpados

Na aviação e em alguns hospitais se impôs outra atitude, e a engenharia de software a adotou. Depois de um erro não se pergunta primeiro quem é o culpado, mas como se pôde chegar a ele: quais processos, entregas e pressupostos tornaram o erro possível. O resultado é posto por escrito e tornado acessível a todos, e leva a uma mudança que torna o mesmo erro menos provável no futuro. Quem informa um erro não é punido por isso, desde que não tenha agido com leviandade ou má-fé.

Essa atitude não é carta branca. Ela distingue entre o erro que qualquer um poderia ter cometido porque o processo o favorecia e a violação de dever que alguém cometeu embora soubesse fazer melhor. Muitas vezes há as duas coisas ao mesmo tempo. A enfermeira exausta que comete uma troca cometeu um erro que poderia ter evitado, e ao mesmo tempo sua escala de plantão o favorecia.

Uma boa investigação determina por isso a responsabilidade da pessoa e a da instituição lado a lado, em vez de jogar uma contra a outra. Quem responsabiliza uma pessoa não é o único responsável, e quem faz as escalas responde pelas condições em que outros podem ou não cumprir seu dever. Só isso torna possível informar erros sem acusar a si mesmo, e sem que a instituição se esconda atrás do indivíduo.

7.3 Onde a transferência se rompe

Um programa não sente vergonha. As pessoas têm uma reputação, uma carreira e às vezes uma família que vive do seu emprego. Uma instituição não pode tirar delas o medo de informar com uma regra, só com a experiência: se os primeiros que informam um erro não são punidos, mas veem que algo muda, os seguintes também informam. Se um só for punido, todos aprendem o contrário.

Mais grave é que algumas instituições não podem admitir seus erros, porque sua reputação ou seu poder depende da aparência de que não os cometem. Uma repartição que revoga uma decisão errada admite que se enganou, e isso pode acarretar ações judiciais. Um partido que abandona um programa fracassado dá uma arma ao adversário. Onde é assim, a instituição como um todo engole seus erros, e nenhuma regra interna pode mudar isso. Só pode mudá-lo um ambiente que puna menos a admissão de um erro do que sua ocultação.

Para ler em seguida: *Pensar – Ordenar sem perder* (2025), Cap. 15 (ordens que não podem admitir seus erros), *A ética – O bem que já fazemos* (2026), Cap. 12 (instituições que conservam e perdem razões)

Súmula do capítulo 7

Um erro engolido causa dano mais tarde, onde ninguém encontra a causa; por isso os erros são mostrados imediatamente e onde surgem. Nas instituições os erros são engolidos porque quem informa muitas vezes fica como culpado. Ajuda uma atitude que pergunta primeiro como se pôde chegar a ele e muda o processo, e que distingue o erro favorecido pelo processo da violação de dever, sem ignorar que muitas vezes há as duas coisas ao mesmo tempo. Nenhuma regra tira o medo de informar, só a experiência de que informar compensa. Onde uma instituição como um todo não pode admitir erros, só ajuda um ambiente que puna a ocultação com mais rigor do que a admissão.

CAPÍTULO 8: VERSÕES E TRANSIÇÕES

8.1 Não sobrescrever

Quem altera um texto, uma regra ou um plano em geral sobrescreve o antigo. Um ano depois ninguém sabe mais o que valia antes nem por que foi alterado. A engenharia de software resolveu isso de modo radicalmente diferente: cada alteração é registrada como nova versão, com o nome de quem a fez, a data e uma frase sobre a razão. Cada versão anterior pode ser restaurada, e para cada linha se pode dizer quando e por que ficou assim.

A editora do capítulo 3 faz o mesmo com seus manuscritos. Uma alteração é guardada como nova versão, a antiga vai para o arquivo, e no ponto alterado consta quem a fez, quando, por que e o que havia ali antes. A editora consiste essencialmente numa pessoa e nos programas com que ela trabalha; não conhece conflitos entre departamentos. Mas também quem trabalha sozinho esquece depois de meio ano por que decidiu algo de determinado modo, e com a razão registrada pode depois verificar e corrigir a própria decisão.

8.2 A memória de uma instituição

Nas instituições, o saber vai embora com as pessoas que o têm. A servidora que há vinte anos sabe por que certo caso é tratado assim se aposenta, e seu saber vai junto. O que ela deixa são processos que dizem o que foi decidido, mas não por quê. Sua sucessora se atém ao que encontra, ou altera sem conhecer a razão (cap. 4.2).

Uma instituição que vai registrando suas razões tem uma memória que sobrevive às pessoas. Isso custa uma frase a cada decisão, uma página nas grandes. Em troca, cada regra e cada decisão podem ser rastreadas, também a errada, e quem quiser alterá-la depois sabe o que está alterando. Numa instituição grande

se acrescenta que a razão não serve só à memória, mas também ao outro, que quer verificar se seu saber foi pesado ou ignorado (cap. 5.3).

Mas escrever tem um reverso que todo mundo que trabalhou num órgão público conhece. Ali muitas vezes se registra tudo e não se aprende nada, porque o registro serve a outro fim: proteger-se. Quem documenta para poder provar depois que agiu conforme o regulamento escreve de outro modo do que quem registra para poder verificar depois se tinha razão. O primeiro escreve muito e diz pouco, pois toda razão clara seria atacável. O segundo escreve pouco, mas a razão que importa. Como distingui-los é simples: se o que foi escrito volta a ser lido algum dia e se então muda alguma coisa.

8.3 Transições

Quem migra um programa não troca tudo num dia. Deixa o antigo e o novo rodarem lado a lado por um tempo, verifica se o novo faz o que o antigo fazia, e só então troca. O mesmo vale para as instituições. Uma lei nova precisa de regras de transição para os casos que começaram sob a antiga, um departamento novo de um período em que o antigo ainda pode ser contatado, um procedimento novo de um caminho de volta caso não funcione.

8.4 Onde a transferência se rompe

No programa, a versão antiga é só texto velho. Nas instituições, das regras antigas dependem pessoas que as fizeram, que se dão bem com elas ou que se acostumaram a elas. O que no software se chama legado é nas instituições muitas vezes um direito adquirido. Isso não torna as transições impossíveis, mas as transforma numa questão que não se responde só tecnicamente: quem perde com a mudança, quem ganha, e se deve aos perdedores uma compensação ou só uma razão?

Para ler em seguida: *Pensar – Ordenar sem perder* (2025), Cap. 15 (ordem morta)

Súmula do capítulo 8

Quem altera não sobrescreve, mas cria uma nova versão, com o nome de quem altera, a data e a razão. Então cada regra pode ser rastreada, também a errada, e a instituição tem uma memória que sobrevive às pessoas que vão embora. Escreve-se para aprender, não para se proteger; a pedra de toque é se o que foi escrito volta a ser lido e muda alguma coisa. Não se troca num dia, mas com um período em que antigo e novo rodam lado a lado, e com um caminho de volta. Mas das regras antigas dependem pessoas; o que no programa se chama legado é na instituição muitas vezes um direito adquirido, e uma transição precisa dizer quem perde e o que se lhe deve.

CAPÍTULO 9: REGRAS QUE UMA MÁQUINA EXECUTA

9.1 Casos iguais, tratamento igual

Duas pessoas pedem a mesma coisa, com os mesmos documentos, a dois servidores da mesma repartição. Uma recebe o benefício, a outra não. Não é má intenção; a norma deixa margem de manobra, e cada um a interpreta um pouco diferente. Para quem teve o pedido negado é, ainda assim, uma injustiça, pois casos iguais devem ser tratados igualmente.

Onde uma regra é precisa o bastante, um programa pode executá-la, e trata igualmente dados iguais. Não se cansa, não tem favoritos nem dias ruins, e se pode verificar segundo qual regra decidiu. Com isso ainda não é justo: a própria regra pode ser injusta, os dados podem estar errados, e dois casos podem diferir em algo que o programa nem registra. Aplicação uniforme ainda não é igualdade de tratamento justificada. Mas onde regra e dados estão corretos, muitos casos simples podem ser resolvidos assim mais rápido e de modo mais uniforme, e as pessoas na repartição têm tempo para os difíceis. Em alguns países, avisos de lançamento de impostos, benefícios familiares ou licenças já são concedidos assim para o caso comum.

9.2 O caso que a regra não previu

Toda regra é escrita para casos que seu autor tinha em mente. Chegam outros. A família cuja renda não cabe em nenhuma coluna porque a mãe trabalha no exterior. O pedido que chega atrasado porque o requerente estava no hospital. Uma pessoa na repartição pode ver que o caso é diferente e decidir conforme o fim da regra. Um programa aplica a regra, e o caso cai no vazio.

Por isso toda regra que uma máquina executa precisa de um caminho até uma pessoa. Quem acha que seu caso não foi registrado corretamente precisa poder dizer isso, e alguém autorizado a decidir de outro modo precisa examiná-lo. Esse

caminho não pode ser uma corrida de obstáculos, senão só está aberto no papel, e no fim dele precisa haver uma pessoa que tenha a autoridade, o conhecimento do assunto e o tempo para alterar a decisão da máquina. E o que se encontra nesse caminho deve voltar para a regra, para que o próximo caso igual não caia de novo no vazio (cap. 6.1).

9.3 Onde a transferência se rompe

Um programa segue sua regra mesmo onde ela manifestamente erra seu fim. Uma pessoa às vezes também faz isso, por medo ou costume, mas pode agir de outro modo. Quem entrega decisões a máquinas perde essa possibilidade se não a reintroduzir expressamente. A isso se soma a pergunta de quem responde por uma decisão errada. O servidor pode dizer que se enganou. Por trás do programa estão os que escreveram a regra e os que a traduziram em código, e ninguém se sente responsável.

O mais grave é que uma regra pode se tornar invisível no programa. Uma norma no papel qualquer um pode ler e contestar. Uma regra que só está no programa muitas vezes só é conhecida por quem o escreveu, e em programas que aprendem com exemplos em vez de regras ninguém a conhece com exatidão. Uma instituição que decide segundo tais regras precisa por isso poder dizer segundo quais critérios se decidiu, e de modo que o afetado entenda e possa contestar.

Para ler em seguida: *A ética – O bem que já fazemos* (2026), Cap. 15.5 (o que a regra não previu), *A verdade* (2025), Cap. 19.6 (filtrado sem que ninguém censure)

Súmula do capítulo 9

Casos iguais devem ser tratados igualmente, e onde regra e dados estão corretos um programa aplica a regra de modo mais uniforme do que uma pessoa; as pessoas têm então tempo para os casos difíceis. Mas aplicação uniforme ainda não é igualdade de tratamento justificada: a regra pode ser injusta, os dados errados. E toda regra encontra casos que seu autor não previu. Por isso toda regra que uma máquina executa precisa de um caminho aberto até uma pessoa autorizada a decidir de outro modo, que tenha para isso conhecimento do assunto e tempo, e o que ela encontra deve voltar para a regra. Quem deixa uma máquina

decidir precisa dizer quem responde pelo erro e segundo quais critérios se decidiu, de modo que o afetado possa entender e contestar.

CAPÍTULO 10: ABERTURA

10.1 Fundamentações que se podem ler

Um município decide fechar uma escola. Os pais ficam sabendo pelo jornal, com uma frase como fundamentação. Se havia números, quais possibilidades foram examinadas e quem propôs o quê, eles não ficam sabendo. Consideram a decisão arbitrária, mesmo que não tenha sido, e não podem verificar se foi.

Na engenharia de software se impôs para muitos programas que seu código-fonte seja aberto. Qualquer um pode ver como eles funcionam, encontrar erros e propor melhorias. Isso deu certo porque muitos olhos veem mais do que poucos e porque quem sabe que outros estão lendo junto escreve com mais cuidado. Para as instituições isso significa: fundamentações, orçamentos e procedimentos ficam à vista, desde que nada se oponha a isso. Quem é afetado por uma decisão pode ler em que ela se baseia.

10.2 A abertura vincula

A abertura é mais do que um serviço aos curiosos. É o pressuposto de quase todo controle de fora, mas ainda não o próprio controle. Uma repartição pode publicar todas as suas razões e mesmo assim decidir mal, se ninguém puder se opor e impor uma correção. À prestação de contas pertencem por isso três coisas: poder saber, poder se opor e poder conseguir uma mudança; no Estado por meio de tribunais e fiscalização independente, na associação por meio da assembleia dos associados, na empresa por meio de órgãos de fiscalização, cogestão e direito. Onde essas três coisas se juntam, a abertura vincula com força. Uma direção que precisa expor suas razões perante aqueles que sua decisão afeta não pode se esconder atrás de formas (cap. 5.4). Uma administração cujos procedimentos estão à vista não pode acumular seu saber como instrumento de dominação. O que uma instituição exige internamente em matéria de prestação de contas só se sustenta se ela presta contas para fora.

10.3 Onde a transferência se rompe

Um programa não tem privacidade. Nas instituições, em muitos processos há pessoas: suas doenças, suas dívidas, sua situação familiar. Proteger esses dados não é falta de abertura, mas um dever para com aqueles de quem tratam. Também a deliberação às vezes precisa de proteção. Quem sabe que cada frase estará amanhã no jornal já não diz o que pensa, e então se perde justamente o voto divergente que o capítulo 5 queria registrar.

A regra diz por isso: à vista ficam as razões, os procedimentos e os números em que uma decisão se baseia. Protegidos ficam os dados sobre pessoas individuais e, por tempo limitado, a palavra franca na deliberação. O que é protegido precisa ser dito, e por quê. Não se esconde o que deixa a instituição mal; é justamente para isso que existe a abertura.

10.4 Quem controla os outros

Também as instituições que devem controlar outras precisam de controle: comissões de fábrica e sindicatos, conselhos fiscais, tribunais de contas, associações de consumidores. Elas cuidam para que uma direção tenha de expor suas razões, para que os empregados sejam ouvidos e para que sejam alterados os critérios pelos quais seu trabalho é julgado. Onde uma instituição mede seus colaboradores pelo número de chamados fechados, uma representação dos trabalhadores pode fazer mais do que brigar por metas mais baixas: pode perguntar o que deve contar como desempenho.

Mas as mesmas instituições podem cometer cada um dos erros contra os quais foram criadas. Um órgão pode ter tantas sessões e comissões que não sobra tempo para as questões de fato. Pode medir seu sucesso pelo número de seus acordos em vez de pelo que eles produzem. Pode censurar a direção pela falta de abertura e decidir ele mesmo sem dizer suas razões àqueles que representa. E pode passar por cima de uma objeção justificada vinda de suas próprias fileiras porque quem a levanta não pertence à maioria.

Contra isso não basta que seus membros sejam eleitos. A eleição estabelece quem pode representar; que se julgue bem, ela não garante. Por isso valem para os controladores as mesmas perguntas que para os controlados: a quem servem seus procedimentos, o que sabem daqueles que representam, o que acontece com os votos divergentes, como percebem os próprios erros? Sua força é que muitos juntos conseguem o que ninguém consegue sozinho. Essa força só se

mantém enquanto a instituição comum fizer valer o juízo de seus membros em vez de substituí-lo.

Para ler em seguida: *A filosofia do direito de Hegel – Como a liberdade se torna real* (2026), Cap. 29.8 (como um poder se vincula a si mesmo), *A verdade* (2025), Cap. 17.6 (quando o Estado conduz o examinar)

Súmula do capítulo 10

Quem é afetado por uma decisão deve poder ler em que ela se baseia: as razões, as possibilidades examinadas, os números. A abertura deu certo no software porque muitos olhos veem mais e quem sabe que outros estão lendo junto trabalha com mais cuidado. Para as instituições ela é o pressuposto de quase todo controle de fora, mas ainda não o controle: para isso é preciso poder saber, se opor e conseguir uma mudança. A prestação de contas interna só se sustenta se a instituição também presta contas para fora. Protegidos ficam os dados sobre pessoas individuais e, por um tempo, a palavra franca na deliberação, e também para isso se dá a razão. Não se protege o que só deixa a instituição mal. Também quem controla precisa se deixar controlar; ser eleito não garante que julgue bem.

CAPÍTULO 11: TRABALHAR COM MODELOS DE LINGUAGEM

11.1 O que ficou barato

Muito do que este livro propõe custa tempo: notas preparatórias com as possibilidades descartadas, um segundo olhar sobre cada decisão importante, o registro das razões, a verificação depois de um ano, a boa entrega. Entre pessoas isso logo vira um esforço que sufoca o trabalho, e por isso não se faz. Com modelos de linguagem, programas que leem e escrevem textos, muito disso quase não custa mais nada. Um modelo pode reunir para cada nota possíveis razões contrárias, que depois precisam ser examinadas, transformar uma conversa numa ata com as razões e, depois de um ano, comparar os pressupostos de então com o que de fato aconteceu.

Mas o que ficou barato foi escrever, não examinar. Um modelo que só conhece a nota pode encontrar as razões contrárias habituais; o que falta na nota porque ninguém pensou nisso, ele não pode saber. Se suas razões contrárias são as decisivas, continua tendo de julgar uma pessoa que conhece o assunto. E onde estão em jogo prontuários médicos, fichas de pessoal ou assuntos confidenciais, o uso de um modelo não é questão de comodidade, mas de proteção daqueles de quem eles tratam, e muitas vezes de direito.

Dentro desses limites, desloca-se a questão do esforço que o capítulo 12 coloca. O que antes era reservado às grandes decisões agora também pode ser feito nas médias, e uma instituição que não aproveita isso desperdiça uma chance de melhorar.

11.2 O que um modelo pode e o que não pode

Um velho ditado da época em que os primeiros computadores chegaram aos escritórios enumera as maneiras de arruinar uma empresa e aponta o computador como a mais completa. Outro, da mesma época, diz o mesmo de modo mais

curto: entra lixo, sai lixo. Ambos valem para os modelos de linguagem numa forma nova. Um modelo escreve a partir de dados falsos uma nota convincente, e não sabe o que falta em seus documentos. O que ele entrega sempre parece pronto, mesmo onde não está.

Um modelo não tem os interesses de um colaborador: não quer ser promovido, não protege nenhum departamento e não teme nenhum superior. Faltam-lhe muitas das peculiaridades incômodas dos colaboradores humanos, mas ele tem outras. Tende a dar por concluído o que despachou, a resumir de modo mais liso do que verificou, e concorda facilmente com quem o pergunta. Para trabalhar com ele vale por isso o que o capítulo 5 exige de quem prepara decisões: fazê-lo nomear a incerteza, verificar o resultado de modo independente, manter aberto o caminho de volta. Quem negligencia isso não arruína sua instituição mais depressa do que antes, mas de modo mais completo.

11.3 Dois perigos que vão mais longe

Um modelo realiza os fins que lhe são dados, e o faz de modo mais completo do que as pessoas. Um colaborador não se esgota em seu papel. É também pai ou mãe, vizinho, cidadão, membro de uma comunidade ou de uma associação, e a partir daí às vezes se opõe quando o fim da instituição contraria o que ele considera certo em outros âmbitos. Essa correção que vem dos outros papéis de uma pessoa é uma das salvaguardas mais importantes que as instituições têm, e quase nenhuma está prescrita em lugar algum. Onde modelos fazem o trabalho, ela desaparece. O perigo é menos que máquinas tomem o poder contra a vontade das pessoas do que que realizem bem demais os fins dominantes, em pontos em que pessoas ainda os teriam corrigido.

O segundo perigo é mais silencioso. Um modelo pode manter viva uma instituição quebrada. Ele escreve as notas que ninguém mais escreve com honestidade, resume os relatórios que ninguém lê e compensa as falhas das entregas, de modo que ninguém mais percebe quão mal construída é a instituição. O que antes teria fracassado por suas falhas, e com isso forçado uma reforma, agora continua funcionando. A ajuda do modelo poupa a reforma pela raiz.

Nenhuma das duas coisas fala contra o uso de modelos de linguagem. Ambas falam a favor de que cada instituição estabeleça onde uma pessoa decide e pode se opor, e de que trate o que o modelo compensa como uma constatação: como indício de um ponto que precisa ser consertado.

Para ler em seguida: *A ética – O bem que já fazemos* (2026), Cap. 15.8 (conhecimento das consequências), *A verdade* (2025), Cap. 19 (calibração)

Súmula do capítulo 11

Com os modelos de linguagem ficou barato muito do que entre pessoas era caro demais: possíveis razões contrárias para cada nota, razões registradas, a verificação depois de um ano. Mas o que ficou barato foi escrever, não examinar; se as razões contrárias são as decisivas, uma pessoa que conhece o assunto precisa julgar, e onde se trata de dados sobre pessoas, a proteção e o direito impõem limites. Dentro desses limites, deve-se aproveitar isso. Um modelo não tem interesses como um colaborador, mas tem vieses próprios: de dados falsos faz textos convincentes, dá por concluído o que despachou e concorda com quem pergunta. Por isso vale para seu trabalho o que vale para toda nota: nomear a incerteza, verificar de modo independente, manter aberto o caminho de volta. Dois perigos vão mais longe: um modelo realiza os fins dados sem a oposição que as pessoas trazem de seus outros papéis, e pode manter viva uma instituição quebrada que de outro modo teria sido reformada. Cada instituição estabelece por isso onde uma pessoa decide, e trata o que o modelo compensa como uma constatação.

CAPÍTULO 12: QUANTO ESFORÇO

12.1 Proporcional

Cada forma que este livro propõe custa algo. Se todas forem exigidas em toda parte, surge a burocracia contra a qual deveriam ajudar: notas com razões contrárias para a compra de uma impressora, relatórios de erro para cada erro de digitação, uma regra de transição para mudar a cafeteira de lugar. Para a questão de como um departamento faz seu café não é preciso nenhum voto divergente na ata; para a questão de se uma cidade perde sua maternidade, é o mínimo.

O esforço se orienta por duas perguntas: quanto depende da decisão, e quão difícil é revertê-la? O que afeta muitos e não pode ser desfeito é preparado, examinado e fundamentado a fundo. O que afeta poucos e amanhã pode ser feito de outro modo é decidido. Nas coisas pequenas, uma decisão não de todo correta é muitas vezes melhor do que nenhuma; quem pondera até a ocasião ter passado também decidiu.

Nas instituições, a hesitação tem uma forma própria. Examina-se uma decisão até que esteja protegida contra toda objeção imaginável, e isso em geral quer dizer: nunca. A precaução então não protege os afetados, mas os que deveriam decidir.

12.2 O exame das próprias regras

Essa pergunta uma instituição precisa fazer às suas próprias regras, e sempre de novo. Para que serve este passo, e ele vale o esforço? Regras raramente são abolidas e muitas vezes acrescentadas, e cada uma tem uma boa razão. Só a soma delas sufoca o trabalho. Inversamente, também uma instituição que introduz novidades o tempo todo não é por isso capaz de aprender; ela pode trocar de métodos sem nunca perguntar por que os antigos fracassaram. Capaz de aprender é uma instituição que decide por razões o que conserva, o que muda e o que abandona. Por isso não basta fundamentar cada regra nova; é preciso

de tempos em tempos medir as antigas pelo seu fim e suprimir as que não o cumprem mais ou o cumprem com esforço demais (cap. 4.2).

Um programa não pode fazer isso. Executa o que lhe é prescrito e nunca pergunta se a prescrição ainda faz sentido. As pessoas podem, e essa é a diferença que importa. Uma instituição cujas pessoas podem e devem medir suas regras pelo fim delas é uma organização que aprende, mesmo que trabalhe rigorosamente segundo regras. Uma em que elas só executam é burocrática no mau sentido, mesmo que seja feita só de pessoas inteligentes. Um bom órgão público não deve ser sem regras, mas ao mesmo tempo vinculante, confiável e capaz de aprender.

12.3 A máquina feita de pessoas

Disso não se segue que tudo o que é mecânico numa instituição seja um mal. Um corpo contém mecânica e química: ossos que sustentam como vigas, articulações que se movem como dobradiças, um metabolismo que transcorre como num laboratório. Isso não é um defeito do vivo, mas sua base. Acontece, porém, num todo que tem um fim próprio e ao qual serve tudo o que é mecânico. A mecânica só se torna perceptível quando algo se quebra: o osso, a articulação, o metabolismo na doença.

Numa organização é o mesmo. Muita coisa precisa funcionar como que por si só: o faturamento, o arquivo, a substituição nas férias. Quem tivesse de repensar diariamente cada um desses processos não chegaria a nada, e que funcionem mecanicamente libera as pessoas para o que exige juízo. Uma instituição não se torna burocracia por conter elementos mecânicos, mas porque o mecânico já não serve a nenhum fim que as pessoas nela compartilhem e possam examinar. Então os processos funcionam por si mesmos, e as pessoas se tornam suas peças. Fazem o que o processo exige; seu juízo, seus outros papéis e sua oposição já não têm lugar nele.

Segundo o historiador americano Lewis Mumford, essa máquina feita de pessoas é mais antiga do que qualquer máquina de metal. Os primeiros grandes impérios construíram suas pirâmides, canais e exércitos ordenando milhares de pessoas como as peças de um mecanismo, e Mumford chamou isso de megamáquina.[1] O que ela realizou foi imenso, e imenso foi o que custou àqueles de quem

1 Lewis Mumford, *The Myth of the Machine*, vol. 1: *Technics and Human Development* (1967), vol. 2: *The Pentagon of Power* (1970); ed. alemã: *Mythos der Maschine. Kultur, Technik und Macht*, Wien: Europa-Verlag 1974.

era feita. A engenharia de software não inventou esse perigo. Pode agravá-lo onde programas ditam o ritmo em que as pessoas trabalham, e pode ajudar a afastá-lo onde assume o mecânico e deixa o juízo às pessoas.

12.4 Quando as regras se contradizem

As regras deste livro entram em oposição entre si assim que se aplica cada uma isoladamente sem restrição. Isso não é um descuido, mas mostra que cada uma só vale sob determinadas condições. Uma coisa, um lugar (cap. 3) não se concilia com o controle independente. A regra simples (cap. 4) não se concilia com o caso particular (cap. 9). Medir (cap. 6) nem sempre se concilia com o fim, a abertura (cap. 10) não com a proteção.

Uma hierarquia das regras não ajuda aqui, pois teria de prever uma exceção para cada caso. O que decide é o mesmo com que o livro começou: o fim da instituição e a pergunta de se suas razões se sustentam perante aqueles que uma decisão afeta. O que se busca não é um meio-termo em que cada regra cede um pouco, mas uma determinação mais precisa de quando vale qual: a fonte que faz fé para o trabalho diário, a versão independente para o controle; a abertura para as razões, a proteção para as pessoas. Quem está diante da contradição de duas regras pergunta qual das duas serve aqui ao fim, e se poderia convencer com sua razão aquele que a outra devia proteger. Isso não é uma fórmula, mas um exame, e exige capacidade de julgar. Justamente essa capacidade de julgar é o que distingue uma instituição de um programa.

Para ler em seguida: *A ética – O bem que já fazemos* (2026), Cap. 6 (justificação perante os afetados), *A ética – O bem que já fazemos*, Cap. 15.7 (demais e de menos), *Pensar – Ordenar sem perder* (2025), Cap. 15 (ordem morta), *A filosofia da natureza de Hegel – A Ideia no seu ser-outro* (2026), Cap. 21 (mecanismo, quimismo e o vivo)

Súmula do capítulo 12

Cada forma custa algo, e exigida em toda parte produz a burocracia contra a qual deveria ajudar. O esforço se orienta por quanto depende de uma decisão e por quão difícil é revertê-la; nas coisas pequenas, uma decisão não de todo correta é muitas vezes melhor do que nenhuma. Uma instituição precisa medir sempre de novo suas próprias regras pelo fim delas e suprimir o que não o cumpre mais.

Esse exame de si nenhum programa pode fazer, e ele distingue uma organização que aprende de uma cujas regras se autonomizaram. O mecânico tem seu lugar em toda instituição como os ossos e o metabolismo no corpo; ela só se torna burocracia quando o mecânico já não serve a nenhum fim que as pessoas nela compartilhem, e as pessoas se tornam peças de uma máquina. Onde as regras do livro entram em oposição porque se aplica cada uma sem restrição, não decide nenhuma hierarquia, mas o fim da instituição e a pergunta de se suas razões se sustentam perante os afetados.

CAPÍTULO 13: POR QUE A RAZÃO TEM UMA CHANCE

13.1 Tornar fácil o que é certo

Pode-se exigir das pessoas que façam o que é certo contra a própria vantagem. Às vezes elas fazem. Mas uma instituição que conta com isso vai se decepcionar, e desgasta os que o fazem. Melhor é uma instituição em que o certo seja fácil e o prejudicial difícil: em que a nota honesta seja ouvida, informar um erro compense, a regra supérflua possa ser suprimida e o afetado fique sabendo por que se decidiu como se decidiu.

Construída assim, o que é razoável se impõe numa instituição não contra os interesses das pessoas, mas com eles. Quem é ouvido escreve com mais honestidade; quem não é punido informa; quem vê que sua regra é examinada a defende com razões em vez de com poder. O quanto depende disso mostra uma comparação que se faz com frequência entre o mercado e a economia planificada. O que se quer dizer em geral é isto: onde o próprio bem-estar depende de a instituição fazer bem o seu trabalho, tem-se uma razão própria para pensar, para além do regulamento, em como as coisas poderiam andar melhor. Já onde se é medido sobretudo por ter cumprido os passos prescritos, refletir sobre o sentido deles muitas vezes não compensa, e quem faz mais não ganha com isso muito além de trabalho. As duas coisas ocorrem tanto em empresas quanto em órgãos públicos. Há empresas em que só conta não cometer erros e atingir o indicador, e órgãos públicos em que o orgulho profissional, a responsabilidade perante os cidadãos e o respeito dos colegas vão muito mais longe do que qualquer ordem de serviço. Isso depende menos das pessoas do que do modo de construir. É verdade que tampouco o interesse que uma empresa desperta é por isso o razoável: ele visa à sobrevivência e ao lucro da empresa, não necessariamente ao fim dela para outros. Uma boa construção liga o interesse próprio das pessoas ao fim da instituição, não só à sua sobrevivência e não só aos seus regulamentos.

É nisso que se baseia a esperança deste livro, e ela não é nova.

13.2 A esperança de Hegel

Georg Wilhelm Friedrich Hegel a formulou para a sociedade como um todo. Na economia, escreve ele, cada um busca o que é seu, e no entanto o "egoísmo subjetivo" (DE: „subjektive Selbstsucht") se converte em contribuição para a satisfação das necessidades de todos os outros.[1] Para o Estado ele esperava algo parecido: quem experimenta que as instituições públicas protegem seu ofício e seus direitos sabe que o Estado é seu, e nisso estaria "o segredo do patriotismo dos cidadãos" (DE: „das Geheimnis des Patriotismus der Bürger").[2] Segundo Hegel, a razão não age só contra os interesses, mas através deles, onde as instituições são bem construídas.

13.3 A vantagem de quem

O jovem Karl Marx objetou a Hegel em 1843 que os funcionários, de quem Hegel esperava o cuidado com o universal, fazem do fim do Estado seu fim privado, "uma caça a cargos mais altos, um fazer carreira" (DE: „zu einem Jagen nach höheren Posten, zu einem Machen von Karriere").[3] Com a tarefa não está dado seu cumprimento. A objeção atinge também este livro. Que o razoável possa ser vantajoso não significa que seja, e menos ainda para todos.

Por isso é preciso sempre perguntar de que vantagem se trata e pelo que ela é medida. Uma instituição pode ser construída de modo que sua vantagem seja a de sua direção, ou a de seus financiadores, ou a de seus indicadores, e então não se impõe o razoável, mas o vantajoso, e os dois se separam. Essa é a inversão que o capítulo 6 mostrou na otimização, em grande escala: o que deveria servir ao fim torna-se ele mesmo fim. Onde uma instituição está sob um critério que não deu a si mesma, por exemplo a pressão de competir com outras por dinheiro, nenhuma boa construção interna basta; então é preciso examinar o próprio critério. Uma instituição pode ser construída de modo razoável dentro de sua tarefa sem que sejam razoáveis as condições em que trabalha, e algumas instituições são muito hábeis em realizar um fim que não se sustenta perante os afetados. Nem todo desvio é por isso consequência de má direção.

1 G. W. F. Hegel, *Grundlinien der Philosophie des Rechts* (1820), § 199, TWA 7, p. 353.

2 Ibid., § 289 obs., TWA 7, p. 458.

3 Karl Marx, *Zur Kritik der Hegelschen Rechtsphilosophie. Kritik des Hegelschen Staatsrechts* (1843), MEW 1, p. 249.

O que uma boa construção pode fazer ainda assim é muito. Ela torna visível onde vantagem e razão se separam, e dá voz aos que percebem isso: aos especialistas cuja nota é lida, aos colaboradores que informam um erro, aos afetados que recebem uma fundamentação. Isso não é a vitória da razão, mas é a sua chance, e ela é maior do que as queixas sobre as instituições deixam supor.

Para ler em seguida: *A filosofia do direito de Hegel – Como a liberdade se torna real* (2026), Cap. 27.2 (o sistema das necessidades), *A filosofia do direito de Hegel – Como a liberdade se torna real*, Cap. 29.4 (o poder governamental e a crítica de Marx), *Kapitalismus — Eine Einführung* (em preparação), Cap. 25 (como uma ordem vale pelo agir das pessoas), *A ética – O bem que já fazemos* (2026), Cap. 15.8 (o certo fácil e o prejudicial difícil)

Súmula do capítulo 13

Uma instituição que conta com que as pessoas façam o que é certo contra a própria vantagem vai se decepcionar. Melhor é uma em que o certo seja fácil e o prejudicial difícil; então o razoável se impõe com os interesses das pessoas em vez de contra eles. Essa era a esperança de Hegel para a economia e o Estado. Marx objetou-lhe que com a tarefa não está dado seu cumprimento, e a objeção atinge também este livro: é preciso sempre perguntar de que vantagem se trata e pelo que ela é medida, e onde domina um critério de fora, é preciso examiná-lo. Uma boa construção torna visível onde vantagem e razão se separam, e dá voz aos que percebem isso. Isso não é a vitória da razão, mas é a sua chance.

CONCLUSÃO: POR ONDE COMEÇAR

Um processo em vez de uma reforma

Quem leu este livro e pensa na própria instituição será tentado a querer reorganizar tudo de uma vez. Isso fracassa quase sempre, e contradiz o que o capítulo 4 diz sobre crescer a partir do simples. Melhor é começar com um único processo que vai mal e segui-lo como ele realmente transcorre.

Uma associação precisa de seis semanas para autorizar um evento. Em vez de alterar o estatuto, pega-se o último pedido e refaz-se seu caminho: quais unidades o tiveram nas mãos, quais dados foram pedidos mais de uma vez, onde ele ficou parado, qual verificação deveria impedir qual dano e quem decidiu no fim. Depois disso em geral se sabe o que precisa ser mudado, e muitas vezes é menos do que se pensava.

Sete perguntas

Para um processo assim, o percurso deste livro pode ser resumido em sete perguntas; elas não são exaustivas. Não são um método que substitui o juízo, mas um lembrete daquilo por que ele deveria perguntar.

1. Para que serve o procedimento, e esse fim se sustenta perante aqueles que ele afeta?
2. Como ele realmente transcorre, não só segundo o regulamento?
3. Onde se perde saber, se faz trabalho em dobro ou uma decisão fica parada?
4. Que problema a regra que atrapalha aqui deveria resolver originalmente?
5. Quem ganha e quem perde se ela for mudada?
6. Quem pode decidir a mudança, e quem precisa ser ouvido?
7. Por onde se reconhecerá depois de um ano se as coisas melhoraram?

O que cada um pode fazer em seu lugar

Nem todos podem mudar o que reconheceram como errado, mas cada um pode alguma coisa. Em torno de cada pessoa numa instituição há um círculo daquilo sobre o que ela tem influência, e outro, mais amplo, do que lhe diz respeito sem que possa influenciá-lo. Quem dirige sua força só ao círculo externo se esgota. Quem começa pelo interno em geral descobre que ele é maior do que pensava e que cresce com o tempo. Mas a fronteira entre os dois não é fixa. Uma velha fórmula pede a força para mudar o que se pode mudar, a paciência para suportar o que não se pode mudar e a sabedoria para distinguir uma coisa da outra. Ela conhece dois níveis e deixa passar um terceiro, que está entre eles: o que uma pessoa sozinha não pode mudar e muitas juntas podem. Isso é surpreendente, pois quase tudo o que as pessoas fazem, fazem juntas, da família à associação e à empresa, e este livro inteiro trata de como esse trabalho comum é organizado. Algumas mudanças começam quando colegas, associados ou cidadãos percebem que têm o mesmo problema, e vão além da instituição onde é necessário: em sindicatos e comissões de fábrica, em movimentos de cidadãos, em eleições, onde muitos juntos conseguem o que ninguém consegue sozinho.

Também quem fica sozinho atua além do seu círculo. Como se trabalha numa instituição, se é permitido perguntar pelo sentido, se os erros são informados, se as pessoas dizem a verdade umas às outras, não está em nenhum regulamento. É a sua cultura, o seu espírito, e ele consiste no que suas pessoas fazem dia após dia. Cada um contribui para ele, queira ou não, e o que alguém mostra pelo exemplo pode mudar o que parece óbvio aos outros. Se isso acontece depende também da instituição; onde a oposição é punida, dar o exemplo custa muito e sozinho consegue pouco, e ali os outros são necessários. O conselho de começar por si mesmo não é por isso um convite a aceitar o resto.

Também o cargo mais simples tem margem de manobra, pois nenhum regulamento regula tudo. Um servidor numa repartição pública está vinculado a leis, competências e vias hierárquicas e não pode passar por cima de uma norma, mesmo que já não veja seu sentido. Mas pode tentar entender para que ela serve e, onde ela deixa margem de manobra, aplicá-la segundo seu fim em vez de segundo a letra. Pode se esconder atrás dela ou dizer abertamente ao cidadão o que vale, por quê, e o que ele pode fazer. Pode registrar as consequências que uma norma tem, em casos que outros possam verificar, e propor uma mudança pelo caminho previsto para isso. O mesmo vale para a funcionária de uma empresa diante de seus clientes e colegas e para o associado diante da diretoria: dar retorno, perguntar pelo sentido, dizer a verdade.

Quanto mais alto alguém está na hierarquia, maior em geral é sua autoridade para decidir. Esse não é o único poder numa instituição; um quadro de pessoal que age em conjunto pode mover mais do que um único chefe de departamento, e uma diretora executiva pode estar fortemente vinculada a seus proprietários. Uma chefe de departamento pode organizar em grande parte sozinha sua área, enquanto ela cumprir suas metas: como se fazem as entregas, como são as notas, se os erros podem ser informados sem que ninguém seja punido. Ela pode levar os retornos para cima, aonde voltem a ser ouvidos. Uma presidente de associação pode fazer abolir uma regra supérflua por deliberação já na noite seguinte. Um diretor executivo pode suprimir um procedimento interno, mas precisa verificar se ele cumpre uma obrigação que a lei lhe impõe.

Quem dirige uma empresa, um ministério ou um governo pode mais, e tem uma tentação que os outros não têm: introduzir o método de gestão mais recente, na esperança de que ele resolva tudo de uma vez. Nenhum resolve. Mais fecunda é uma tentativa que raramente se faz: esclarecer para que a instituição existe, que metas decorrem disso, que meios estão à sua disposição e como esses três elementos se combinam. O que de outro modo se impõe por si só nas instituições, as prescrições do método dominante do momento, os indicadores, o costume, seria então substituído por algo mais razoável. Se isso dá certo fica em aberto. É uma tentativa que vale a pena. Quem está tão no alto responde, além disso, não só por suas próprias decisões, mas pelas condições em que todos os outros na instituição decidem: que conhecimentos recebem, pelo que são medidos, se podem se opor. Deve-lhes a possibilidade de cumprir a própria responsabilidade.

A maioria das regras que paralisam uma instituição nunca foi contestada, porque ninguém registrou suas consequências e ninguém perguntou pelo fim delas. Quem faz isso, seja qual for seu lugar, dá aos que podem mudar uma razão e aos afetados uma voz. Este livro não exige mais de ninguém; só mostra que já isso pode mudar uma instituição.

Para ler em seguida: *Kapitalismus — Eine Einführung* (em preparação), Cap. 11 e *Kapitalismus — Eine Einführung*, Cap. 35 (o que só se pode mudar em conjunto), *A ética – O bem que já fazemos* (2026), Cap. 15.8 (o certo fácil e o prejudicial difícil)

Se ele faz isso é a prova pela qual precisa se deixar medir: não por quantos o leem, mas pelo que mudou depois nas instituições de seus leitores.